

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ELABORAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA INTRODUÇÃO DO ENSINO DE
EMPREENDEDORISMO NOS CURSOS TÉCNICOS DE NÍVEL MÉDIO**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

AMILTON JOSÉ MIRANDA

Florianópolis, fevereiro de 2002

AMILTON JOSÉ MIRANDA

**ELABORAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA INTRODUÇÃO DO ENSINO DE
EMPREENDEDORISMO NOS CURSOS TÉCNICOS DE NÍVEL MÉDIO**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia”, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.
Coordenação

Banca examinadora:

Prof. Álvaro G. R. Lezana, Dr.
Orientador

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.

Prof. Sônia Maria Pereira, Dra.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o resultado de um estudo que só foi possível porque muitas pessoas colaboraram para a sua realização. Sou grato a todos pela inspiração, sabedoria e colaboração.

Em especial, serei sempre grato:

- Ao meu orientador, professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana, pela orientação e apoio em todas as etapas do trabalho.
- Aos meus pais, Ana e Oliveira, que, com dificuldades, me orientaram e me apoiaram proporcionando uma educação digna.
- A Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE), pelo apoio financeiro para a realização do mestrado.
- Ao Centro de Educação Profissional “Dario Geraldo Salles”, CEDUP, pela compreensão na realização do mestrado.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 – O Problema.....	1
1.2 – A Relevância.....	3
1.3 – Os Objetivos.....	4
1.4 – A Metodologia.....	4
1.5 – As Limitações.....	5
1.6 – A Estruturação.....	6
2 – FATORES DE SUCESSO DAS EMPRESAS.....	8
2.1 – Empresas.....	8
2.1.1 – Estágios de Crescimento do Ciclo de Vida das Organizações.....	9
2.1.1.1 – O Namoro.....	9
2.1.1.2 – A Infância.....	11
2.1.1.3 – O Toca-Toca.....	13
2.1.1.4 – A Adolescência.....	15
2.1.1.5 – A Plenitude.....	17
2.1.2 – Papéis de Eficiência e Eficácia das Empresas.....	18
2.2 – Fatores de Sucesso das Empresas.....	19
2.2.1 – O Empreendedor.....	20
2.2.2 – A Necessidades Individuais dos Empreendedores.....	22
2.2.2.1 – As Necessidades Humanas.....	23
2.2.2.2 – As Necessidades dos Empreendedores.....	24
2.2.3 – Competência Profissional dos Empreendedores.....	25
2.2.3.1 – Conhecimentos.....	26
2.2.3.2 – Habilidades.....	27

2.2.3.3 – Valores.....	28
2.3 – Considerações Finais.....	31
 3 – EDUCAÇÃO E TRABALHO.....	 32
3.1 – Perfil Profissional.....	33
3.1.1 – Polivalência.....	33
3.1.2 – Intraempreendedorismo.....	34
3.1.3 – Trabalho em Equipe.....	35
3.1.4 – Visualização e Resolução de Problemas.....	37
3.1.5 – Educação Continuada.....	41
3.2 – Educação Profissional no Brasil.....	41
3.2.1 – Breve Histórico.....	41
3.2.2 – A Nova Educação Profissional de Nível Técnico.....	44
3.2.2.1 – Princípios Específicos.....	44
3.3 – Abordagem Pedagógica na Nova Educação Profissional de Nível Técnico.....	48
3.3.1 – Pedagogia Tradicional.....	48
3.3.2 – Pedagogia Nova.....	49
3.3.3 – Pedagogia Requerida.....	51
3.4 – Considerações Finais.....	53
 4 – A METODOLOGIA.....	 55
4.1 – A Metodologia.....	55
4.1.1 – A Dinâmica de Cada Etapa.....	56
4.1.2 – O Contexto.....	57
4.1.3 – As atividades Sugeridas.....	58
4.1.3.1 – A Interação.....	58
4.1.3.2 – As Atividades da Etapa do Namoro.....	59
4.1.3.3 – As Atividades da Etapa da Infância.....	68
4.1.3.4 – As Atividades da Etapa do Toca-Toca.....	75
4.1.3.5 – As Atividades da Etapa da Adolescência.....	81
4.1.3.6 – As Atividades da Etapa da Plenitude.....	86
4.2 – Considerações Finais.....	91

5 – PLANEJAMENTO PARA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA.....	92
5.1 – O Modelo.....	92
5.2 – Experimentação do Modelo.....	95
5.2.1 – Conhecendo o Contexto da Experimentação.....	95
5.2.2 – Proposta para Aplicação da Metodologia.....	96
5.2.2 – Processos da Experimentação do Modelo.....	96
5.3 – Considerações Finais.....	104
6 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	106
6.1 – Conclusões.....	106
6.1 – Sugestões.....	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
BIBLIOGRAFIA.....	111
ANEXOS.....	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Fatores de sucesso das empresas.....	20
Figura 2.2 – Ciclo motivacional.....	23
Figura 2.3 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	24
Figura 2.4 – Competência profissional.....	26
Figura 4.1 – Dinâmica da metodologia em cada etapa.....	57
Figura 5.1 – Fluxograma para aplicação da metodologia.....	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Ficha de desempenho dos empreendedores na etapa do Namoro.....	61
Tabela 4.2 – Estimativa de resultados.....	66
Tabela 4.3 – Projeção de capital.....	66
Tabela 4.4 – Ficha de desempenho dos empreendedores na etapa da Infância.....	70
Tabela 4.5 – Ficha de pedido.....	70
Tabela 4.6 – Fluxo de caixa.....	71
Tabela 4.7 – Ficha de desempenho dos empreendedores na etapa do Toca – Toca.....	77
Tabela 4.8 – Ficha de desempenho dos empreendedores na etapa da Adolescência.....	83
Tabela 4.9 – Ficha de desempenho dos empreendedores na etapa da Plenitude.....	87
Tabela 5.1 – Resultado da pesquisa referente a sondagem inicial.....	97
Tabela 5.2 – Resultado da pesquisa referente a metodologia e a proposta de aplicação.....	99
Tabela 5.3 – Resultado da pesquisa referente ao cronograma de aplicação das atividades.	103
Tabela 5.4 – Resultado da pesquisa referente ao plano de capacitação dos professores.....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Papéis de eficiência e eficácia.....	18
Quadro 2.2 – Papéis predominantes em cada etapa de crescimento do Ciclo de Vida.....	19
Quadro 2.3 – Necessidades dos empreendedores.....	30
Quadro 2.4 – Competência profissional dos empreendedores.....	30
Quadro 3.1 – Pedagogias de ensino.....	51
Quadro 4.1 – Síntese da metodologia.....	90
Quadro 5.1 – Quadro de disciplinas.....	95
Quadro 5.2 – Cronograma de atividades da etapa do Namoro.....	100
Quadro 5.3 – Cronograma de atividades da etapa da Infância.....	100
Quadro 5.4 – Cronograma de atividades da etapa do Toca – Toca.....	101
Quadro 5.5 – Cronograma de atividades da etapa da Adolescência.....	101
Quadro 5.6 – Cronograma de atividades da etapa da Plenitude.....	102

RESUMO

MIRANDA, Amilton José. **Elaboração de uma Metodologia para Introdução do Ensino de Empreendedorismo nos Cursos Técnicos de Nível Médio**, 2002. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2002.

A globalização econômica, em face dos efeitos quantitativo e qualitativo no mercado de trabalho, leva muitos trabalhadores a abrirem empresas para fazerem o que sabem, ou não. No entanto, a perversidade do mercado onde passam a atuar destrói essa aventura empresarial em até 61% já no primeiro ano de atuação. Entre as causas desses fracassos, destaca-se o nível das competências empreendedoras desses empreendedores. As escolas de educação profissional de nível médio estão atentas à esta realidade e em sua função de atender as necessidades do mercado de trabalho, dos cidadãos e da sociedade começam a direcionar o ensino para a área do empreendedorismo de forma concomitante com o ensino técnico específico.

A finalidade deste trabalho foi a elaboração de uma metodologia para a introdução do ensino de empreendedorismo nos cursos técnicos de nível médio, de forma a auxiliar o professor em seu trabalho de sala de aula e contribuir para o surgimento de uma cultura empreendedora entre os alunos das escolas de educação profissional de nível técnico. Com essa metodologia, cujo suporte de desenvolvimento foi uma simulação empresarial, procura-se especificamente, por meio de atividades, explorar o comportamento das empresas em cada estágio de crescimento do Ciclo de Vida das Organizações, desenvolver competências empreendedoras e desenvolver um ensino em consonância com os princípios específicos da nova educação profissional de nível técnico.

Também foi desenvolvido um planejamento para aplicação da metodologia na disciplina de Gestão de Negócios do curso Técnico Industrial com Habilitação em Mecânica do CEDUP – Centro de Educação Profissional “Dario Geraldo Salles”, Joinville (SC). Esse planejamento foi submetido à apreciação de órgãos da escola para a sua aprovação.

Com base nessa apreciação, concluiu-se que foi bem sucedida a realização deste trabalho. Tendo em vista que a metodologia foi aprovada pela escola e com recomendação para a sua aplicação.

Palavras-chave: Empreendedorismo, competência profissional, educação profissional.

ABSTRACT

MIRANDA, Amilton José. **Elaboração de uma Metodologia para Introdução do Ensino de Empreendedorismo nos Cursos Técnicos de Nível Médio**, 2002. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2002.

The economic globalization, in face of the quantitative and qualitative effects in the work market, take many workers to open their own company to do what they know or not. Nevertheless, the perversity of the market where they start to actuate destroys this entrepreneurial adventure up to 61% in its first year. Amongst the causes of these failures, one can highlight the level of the entrepreneurial competence of theses entrepreneurs. The schools for medium level professional education are alert about this reality and its function for attending the work market necessities of the citizens and of the society starting to direct the teaching to the area of entrepreneurship in a concomitant way with the specific technical teaching.

The finality of this work was the elaboration of a methodology for the introduction of the entrepreneurship teaching in the medium level technical courses, in order to help the teacher concerning his work in the classroom and contributing for the rising of a entrepreneurial culture amongst the pupils of the technical level professional education schools. With this methodology that had as development support an entrepreneurial simulation, and tries through activities, to explore the behavior of the companies in each growth stage of the Life Cycle of the Organizations, to develop entrepreneurial competences and teaching in consonance with the specific principles of the new technical level professional education.

It was also developed a planning for the application of the methodology in the discipline entitled Business Management of the Industrial Technical course with Habilitation in Mechanics of CEDUP – Professional Education Center “Dario Geraldo Salles”, Joinville (SC). This planning was submitted to the appreciation of the school organs for its approval.

Based on this appreciation, it was concluded that it was well succeeded to the realization of this work. Taking into account that the methodology was approved by the school and with the recommendation for its application.

Key-words: Entrepreneurship, professional competence, professional education.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Desde o início dos anos 90, com a abertura econômica realizada pelo governo vigente, as empresas para se manterem vivas num mercado que a cada dia fica mais seletivo e competitivo, sem outra alternativa, estão investindo continuamente em inovações tecnológicas e organizacionais. São investimentos em máquinas e equipamentos, em geral, automatizados e informatizados e em novas formas de organização e gestão dos setores produtivos. A revolução tecnológica proporcionada por esses investimentos proporciona, cada vez mais, aumento de produtividade e melhorias da qualidade dos produtos ou serviços e atinge em cheio o mercado de trabalho de forma quantitativa, pela redução do número de postos de trabalho, e de forma qualitativa, pelo aumento do grau de competências que as novas tecnologias requerem para as suas operacionalizações. Em consequência, o mercado de trabalho se retrai e se torna mais seletivo e competitivo.

De fato. Segundo Michael Hammer (apud Rifkin, 1996, p. 7), a reengenharia proporciona “perda de mais de 40% dos empregos numa empresa e pode levar a uma redução de até 75% dos funcionários (e) estima que até 80% das pessoas envolvidas em funções de gerência intermediária são suscetíveis à demissão.”

Não é só a reengenharia que vem enxugando o mercado de trabalho. As novas tecnologias automatizadas e informatizadas também estão contribuindo. William Winpisinger (apud Rifkin, 1996, p. 9), ex-presidente da International Association of Machinists, sindicato cujo número de filiações reduziu-se à metade em consequência dos avanços da automação, “cita um estudo da Federação Internacional dos Metalúrgicos, em Genebra, que prevê que dentro de 30 anos, menos de 2% da atual força de trabalho em todo mundo será suficiente para produzir todos os bens necessários para atender a demanda total.”

De um modo geral, independentemente da reengenharia ou da automatização e informatização, as mudanças que estão ocorrendo no interior das empresas promovem a redução dos postos de trabalho e geram desemprego. Peter Druker (1986, p. 201), prevê que em vinte anos “todo país não comunista desenvolvido industrialmente verá a força de trabalho operário empregada na fabricação se reduzir para um terço da atual, enquanto a produção resultante aumentará três ou quatro vezes”. Com base nesta previsão, conclui-se que no ano de 2006 o número de postos de trabalhos formais será um terço do que existia em 1986.

Por outro lado, se observa no dia-a-dia que a substituição do homem por máquinas, tanto em atividades físicas como intelectuais, vem ocorrendo de maneira contínua e crescente.

Com relação a essa substituição, Rifkin (1996, p. 5) comenta que “Enquanto as primeiras tecnologias industriais substituíram a força física do trabalho humano, trocando a força muscular por máquinas, as novas tecnologias baseadas no computador prometem substituir a própria mente humana, colocando máquinas no lugar dos seres humanos em toda a escala da atividade econômica.”

A substituição do homem por máquinas nas atividades produtivas exige do trabalhador uma melhor qualificação profissional e humana, pois deste se espera competências operacionais e humanas para vencer os desafios gerados pelo emprego das tecnologias. Com a revolução tecnológica se expandindo rapidamente, uma educação profissional continuada para melhorar sempre a qualificação torna-se, portanto, condição necessária, mas não suficiente, para o trabalhador manter-se na ativa.

Os efeitos qualitativo e quantitativo da abertura econômica no mercado de trabalho, conseqüências naturais do irreversível processo de globalização, são percebidos pelos trabalhadores que de uma forma até desesperada estão reagindo e procurando as escolas de educação profissional em busca de uma qualificação ou requalificação que lhes garanta a continuidade ou ingresso no competitivo mercado de trabalho. A conseqüência desse esforço é certamente a melhoria da qualificação profissional dos trabalhadores. Entretanto, essa melhoria, apesar de necessária, não será suficiente para mantê-los em atividade no atual mercado de trabalho, em razão da retração do mesmo.

Conforme se observa no dia-a-dia, muitos trabalhadores com qualificações compatíveis para o atual mercado de trabalho estão perdendo o emprego. Desempregados e sem perspectiva de encontrar um novo trabalho, esses trabalhadores, mais por necessidade de sobrevivência do que por vocação, estão abrindo empresas para produzir o que eles sabem fazer, ou não, com as economias adquiridas ao longo de muitos anos de trabalho. Corroborando com essa observação, Dornelas (2001, p. 15) comenta que, sem alternativa, esses desempregados “começaram a criar novos negócios, às vezes mesmo sem experiência no ramo, utilizando-se do pouco que ainda lhes restou das economias pessoais, do fundo de garantia etc”. Esses desempregados, de acordo com Gerber (1996, p.23), estão tendo “ataque de empreendedorismo”. Com o rápido desenvolvimento científico e tecnológico, torna-se visível a ampliação dos efeitos da globalização no mercado de trabalho. Esse fato tende a gerar, cada vez mais, nos trabalhadores, motivações para a entrada no mundo dos negócios.

Entrando no mundo dos negócios, esses desempregados-empREENDEDORES acabam encontrando pela frente uma dura realidade. Segundo dados da Fampesc, Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina, a taxa de mortalidade dos

novos empreendimentos varia de 30% a 61% no primeiro ano de vida, de 40% a 68% no segundo e de 55% a 73% no terceiro.

1.1 - O Problema

As escolas de educação profissional de nível técnico estão atentas aos efeitos da globalização econômica no mercado de trabalho e ao envolvimento dos trabalhadores em atividades ligadas ao empreendedorismo de negócios. Na sua função de identificar e satisfazer as necessidades dos cidadãos, do mercado de trabalho e da sociedade, muitas escolas estão se reestruturando e incluindo nos desenvolvimentos curriculares dos cursos técnicos o ensino de empreendedorismo.

O Centro de Educação Profissional “Dario Geraldo Salles” – CEDUP, sediado em Joinville (SC), é uma dessas escolas, que na reestruturação dos cursos incluiu a disciplina de Gestão de Negócios no desenvolvimento curricular do Curso Técnico Industrial com Habilitação em Mecânica. Nesta disciplina, será desenvolvido o ensino de empreendedorismo. O objetivo é levar os alunos a se apropriarem de competências empreendedoras ligadas ao intraempreendedorismo e ao empreendedorismo de negócios. Adequando, assim, o ensino as necessidades atuais e contribuindo para reduzir o risco do fracasso empresarial, se os alunos, no futuro, vierem a se envolver com o empreendedorismo de negócios. No entanto, existe uma certa dúvida de como desenvolver esse ensino de forma a despertar nos alunos motivações para os estudos e que promova aprendizagens significativas.

A dúvida existente no CEDUP provoca todos os seus profissionais, sejam eles professores, diretores ou especialistas, a desenvolverem ações que resultem no surgimento de um ensino de empreendedorismo que favoreça a construção de competências empreendedoras por quem aprende. Desta provocação, emerge o problema:

Como introduzir o ensino de empreendedorismo nos cursos técnicos de nível médio de modo que os estudantes venham a construir significativamente competências empreendedoras?

Com o objetivo de responder a esse problema, elaborou-se a seguinte premissa:

A construção de competências de forma significativa é proporcionada com a aplicação de metodologias de ensino que levem os estudantes a experimentar e vivenciar situações típicas da área de empreendedorismo.

O problema em estudo está restrito, neste trabalho, ao curso Técnico Industrial com Habilitação em Mecânica do Centro de Educação Profissional “Dario Geraldo Salles” – CEDUP.

1.2 - A Relevância

No Centro de Educação Profissional “Dario Geraldo Salles”, CEDUP, o ensino sempre esteve centrado na formação de competências técnicas para o profissional trabalhar como empregado dentro das empresas. Com a nova educação profissional de nível técnico, abre-se a perspectiva de se agregar, a essa formação, competências ligadas ao empreendedorismo. No entanto, existe a dúvida de como fazer esse ensino de modo que tenha significado para o aluno, que, culturalmente, também estuda para arrumar emprego. Nesse sentido, o presente estudo contribui para o desenvolvimento de uma prática educativa que promova aprendizagens significativas e que auxilie o professor na sua tarefa de introduzir o ensino do empreendedorismo nos cursos técnicos de nível médio de modo a alcançar os objetivos da escola e da disciplina.

Um segundo ponto relevante que se coloca na realização deste trabalho é a sua contribuição para a disseminação de uma cultura empreendedora entre os alunos dos cursos técnicos de nível médio.

Para a sociedade a importância do trabalho está na contribuição que o estudo trará para reduzir a alta taxa de mortalidade dos novos empreendimentos. Principalmente dos empreendimentos gerados pelos técnicos de nível médio.

1.3 - Os Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é a elaboração de uma metodologia para introdução do ensino de empreendedorismo no curso Técnico Industrial com Habilitação em Mecânica do CEDUP e que promova aprendizagens significativas.

Especificamente, se objetiva:

- Promover a integração entre as áreas técnica e administrativa.
- Explorar as características do comportamento das empresas em cada etapa do Ciclo de Vida das Organizações
- Incluir na metodologia ferramentas que levem os estudantes a se apropriarem de competências empreendedoras.

- Relacionar a metodologia com os princípios específicos da educação profissional de nível médio.

1.4 - A Metodologia

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para responder ao problema central deste estudo, qual seja, o de como introduzir o ensino de empreendedorismo nos cursos técnicos de nível médio de forma que os estudantes tenham aprendizagens significativas.

Caracterização do estudo. Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa e exploratória, cujos procedimentos técnicos foram a pesquisa bibliográfica e a documental.

- É qualitativa porque, conforme Godoy (1995, p. 58), não se “procura numerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados.”

- É exploratória porque com base em uma teoria, que é o Ciclo de Vida das Organizações, se descreve uma metodologia, um instrumento, com o objetivo de tornar explícita a questão de pesquisa e de se construir futuros problemas de pesquisa. Essa afirmação é decorrente do seguinte entendimento: tem-se um estudo exploratório quando “o investigador, baseado numa teoria, precise elaborar um instrumento, uma escala de opinião, por exemplo, que cogita num estudo descritivo que está planejando (também pode) servir para levantar possíveis problemas de pesquisas.” (triviños 1987, p. 109).

- É de natureza bibliográfica porque foi elaborada a partir de materiais já publicados.

- É de natureza documental porque foi elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.

As pesquisas bibliográfica e documental foram utilizadas para o levantamento de subsídios teóricos para a elaboração e planejamento de aplicação da metodologia. Nesse levantamento, foram pesquisados, a saber: os estágios de crescimentos do Ciclo de Vida das Organizações, os fatores de sucesso dos novos empreendimentos, o perfil profissional do trabalhador no mundo do trabalho contemporâneo, a nova educação profissional de nível técnico e a escola onde se objetiva a aplicação desse estudo.

Técnica de coleta de dados. O instrumento utilizado na coleta de dados foi o questionário. Foram aplicados quatro questionários para se obter a opinião da escola sobre a metodologia elaborada e o planejamento para aplicação dessa metodologia. Essa pesquisa foi

realizada no segundo semestre de 2001, com os órgãos do Centro de Educação Profissional “Dario Geraldo Salles”, CEDUP, que estão diretamente envolvidos com a parte pedagógica.

A escolha do questionário como instrumento de coleta de dados foi pela economia de tempo. Como escala social de medição das intensidades das opiniões foi utilizada a escala de Likert (Gil, 1999), segundo a graduação: concorda plenamente (5), concorda (4), indeciso (3), discorda (2), discorda plenamente (1).

1.5 - As Limitações

Este trabalho não se propõe a fazer um estudo detalhado dos conteúdos envolvidos na proposta. A proposta é elaborar uma concepção geral de uma metodologia que provoque o estudante a construir competências profissionais na área do empreendedorismo.

A proposta tem seus objetivos direcionados para um curso técnico de nível médio da área de indústria. Em razão disso, a completude e a profundidade dos conteúdos envolvidos em cada atividade apresentada ficou restrito em função do nível de escolaridade e da especificidade do curso.

Por se tratar de uma simulação empresarial, o estudo do comportamento das empresas está limitado a um modelo que foi construído com base em estudos bibliográficos e empíricos. Logo, será insuficiente para reproduzir o dia-a-dia de uma empresa. Mas, como todo modelo, que é uma aproximação do mundo real, ele poderá ser refinado de acordo com os objetivos a que se propõe.

Por fim, a principal limitação do trabalho está na não aplicação da metodologia no curso no qual ela foi pensada e desenvolvida. Essa limitação é em decorrência da não disponibilidade de tempo para a sua aplicação, pois a aplicação no curso proposto só seria possível a partir do primeiro semestre de 2002.

1.6 - A Estruturação

Este trabalho está organizado em seis capítulos: Introdução, Fatores de Sucesso das Empresas, Educação e Trabalho, A Metodologia, Planejamento para Aplicação da Metodologia e Conclusões e Sugestões.

O primeiro capítulo, a Introdução, apresenta o problema em estudo e os demais aspectos que são pertinentes ao trabalho como a sua relevância, os seus objetivos, a metodologia e sua estruturação.

O segundo capítulo apresenta os resultados da pesquisa bibliográfica sobre o conceito de empresas, os estágios de crescimento do Ciclo de Vida das Organizações e os fatores que determinam o sucesso das empresas.

O terceiro capítulo apresenta os resultados da revisão bibliográfica sobre o perfil profissional do trabalhador para o mercado de trabalho contemporâneo, a educação profissional de nível médio e a pedagogia requerida por esta modalidade de ensino.

O quarto capítulo apresenta a metodologia elaborada para a introdução do ensino do empreendedorismo nos cursos técnicos de nível médio.

O quinto capítulo apresenta um modelo para aplicação da metodologia e a sua experimentação no curso que delimita este trabalho. Essa experimentação contém avaliações realizadas por órgãos da escola que estão diretamente relacionados com a parte pedagógica.

O sexto e último capítulo apresenta as conclusões do trabalho e as sugestões para a realização de futuros estudos.

Em anexo apresentam-se os questionários que foram aplicados na experimentação do modelo delineado no capítulo cinco.

CAPÍTULO 2 - FATORES DE SUCESSO DAS EMPRESAS

Com base nos dados da Fampesc (apud Kraselis, 2000), conclui-se que o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas oscila entre 81% e 96% nos três primeiros anos de vida. Entre as causas desse alto índice de mortalidade, destacam-se:

- a suposição fatal, isto é, a suposição dos empreendedores em acreditar que entendendo o lado técnico do que pretendem produzir, eles entenderiam a empresa que lidaria com esta técnica (Gerber, 1996);
- “a falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas dos empreendedores (...) o fracasso também pode estar ligado à instabilidade econômica, à falta de dinheiro no mercado, à escassez de recursos próprios e a saturação do mercado.” (Azevedo, 1992, p. 5);
- desconhecimento de mercado, falta de capital de giro, modismo, saque de dinheiro para despesas pessoais, baixos investimentos em comunicação, descontrole administrativo, baixa qualificação da mão-de-obra e nível insustentável de dívidas bancárias (Fampesc e Sebrae, apud Kraselis, 2000).

Dentre as causas observadas, a motivação e a competência profissional dos empreendedores emergem como fatores determinantes para garantir a sustentação da empresa no mercado e para impulsionar o seu crescimento.

2.1 - Empresas

Por volta de 1803, Say (1986) definiu indústria como o meio que transforma objetos da natureza não aptos em aptos para satisfazer as nossas necessidades. Se a indústria apenas recolhe os objetos da natureza é chamada de indústria agrícola ou simplesmente de agricultura. Se ela separa, mistura e modela os objetos é chamada de indústria manufatureira e quando só coloca a nossa disposição esses objetos, ela é denominada de indústria comercial ou simplesmente de comércio.

Segundo Abreu e Abreu (2000, p. 59), “uma organização é um conjunto de pessoas, equipamentos, dados, recursos, políticas e procedimentos que existem para o suprimento de produtos ou serviços, freqüentemente com o objetivo de obter lucro”.

Uma organização é classificada em micro, pequena, média e grande empresa. São muitos os critérios utilizados para definir micro e pequena empresa. Alguns desses critérios

são: o número de empregados, o faturamento, o capital, as vendas. Como exemplos, cita-se o Sebrae, que utiliza o critério do número de empregados e o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal que utilizam o critério do faturamento.

Para efeito tributário e fiscal, uma microempresa é a pessoa jurídica e firma individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 e empresa de pequeno porte a que tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior a 1.200.000,00, conforme decreto nº 3.474, de 19 de maio de 2000, que regulamenta a Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999.

2.1.1 - Estágios de crescimento do Ciclo de Vida das Organizações

O processo de evolução de uma empresa, desde a sua criação até se transformar numa instituição efetivamente consolidada no mercado, é constituído por uma série de etapas que é denominado de Ciclo de Vida das Organizações, em analogia com o ciclo de vida dos seres vivos.

Dentre os modelos de Ciclo de Vida das Organizações existentes, destacam-se aqui, o Modelo Funcional desenvolvido por Scott e Bruce (1987), cuja evolução é descrita por meio de cinco etapas: o Início, a Sobrevivência, o Crescimento, a Expansão e a Maturidade, e o Modelo desenvolvido por Adizes (1998), cujas etapas de crescimento são: o Namoro, a Infância, o Toca-Toca, a Adolescência e a Plenitude.

Entre os modelos destacados, adota-se neste estudo o modelo de Adizes (1998) por ser mais adequado à realidade deste trabalho. A seguir são listados e descritos os estágios de crescimento do modelo deste autor.

2.1.1.1 - O Namoro

É a primeira etapa do Ciclo de Vida das organizações. Esta etapa tem início quando o empreendedor identifica uma necessidade do mercado, implícita ou explícita, e ele se dispõe em satisfazê-la, e o final, quando a empresa nasce fisicamente.

No Namoro, a organização não existe fisicamente. Ela existe apenas como idéias na cabeça do fundador. Esta etapa é caracterizada pela confirmação do compromisso. Esse processo se desenvolve na medida que o empreendedor sai divulgando e comentando as suas idéias para outras pessoas. É uma forma intuitiva de vender para si mesmo a idéia e de testá-la. O que as pessoas pensam? Será que o negócio é viável? São perguntas que ele sai

procurando resposta. A confirmação do compromisso é um processo marcado por muita falação, muita empolgação, muito entusiasmo, muita emoção e pouca ação.

A empresa nasce quando o risco pelo negócio é assumido, isto é, quando o fundador assume o compromisso firmado no namoro. O risco é assumido quando o empreendedor, por exemplo, abandona um emprego antigo, assina um cheque no valor do primeiro aluguel do prédio onde a empresa vai ser instalada, e não quando o fundador assina o estatuto social da empresa.

A sobrevivência da empresa após o nascimento dependerá fortemente do comprometimento do empreendedor. É necessário que o empreendedor esteja apaixonado pela idéia, pois será esse amor que dará forças para ele suportar e enfrentar os problemas, os momentos difíceis, do dia-a-dia que o negócio trará. O comprometimento não é condição suficiente para a sobrevivência da empresa, mas o é para o seu desaparecimento.

A empresa morre quando ninguém se compromete com o seu funcionamento. Para que a empresa não venha a morrer prematuramente, o grau de compromisso do empreendedor deverá ser proporcional ao grau de risco que o negócio enfrentará após o seu nascimento, deverá ainda ser proporcional à dificuldade de fazer a empresa funcionar em longo prazo. Essa dificuldade pode ser avaliada:

- pela complexidade de se montar o negócio;
- pela rapidez que se obterá feedbacks positivos (quanto tempo até que surjam resultados positivos);
- pelo grau de inovação necessário (quantas vacas sagradas terão que ser sacrificadas).

Se o empreendedor manifestar uma motivação voltada exclusivamente para os lucros, para o retorno sobre os investimentos, é sinal que o seu compromisso não será suficiente para manter a empresa recém-nascida em funcionamento quando as dificuldades surgirem. A motivação do empreendedor deverá ser a satisfação de atender uma necessidade do mercado, de criar um valor adicionado, de oferecer serviços cada vez melhores a seus clientes.

Durante o período de Namoro é normal o empreendedor ter dúvidas. Essas dúvidas são tiradas quando ele testa a realidade, isto é, quando ele submete a sua idéia à prova da realidade. As perguntas que o empreendedor deve responder são:

- O que vamos fazer?
- Como iremos fazê-lo?
- Quando deveremos fazê-lo?

- Quem irá fazê-lo, e por quê?

Um Namoro sadio é aquele que teste a realidade. Um Namoro que não testa a realidade se caracteriza como um caso. O Namoro torna-se patológico quando o empreendedor cria fantasias do tipo: as coisas deveriam ser assim porque nós queremos que elas sejam. A empresa que nasce após um Namoro com características de um caso, ao surgir o primeiro obstáculo, o compromisso deixa de existir e a empresa poderá morrer, pois ela não estará preparada para lidar com a realidade.

Durante o estágio do Namoro é normal:

- a empolgação do empreendedor;
- o teste da realidade;
- o compromisso realista do empreendedor;
- o empreendedor estar voltado para o produto, comprometido com o valor adicionado;
- o compromisso ser proporcional aos riscos; e
- o empreendedor manter o controle.

É anormal:

- o compromisso não ser testado à realidade;
- o fanatismo irreal do empreendedor;
- o empreendedor estar voltado exclusivamente aos lucros e ao retorno do investimento;
- o compromisso não ser proporcional aos riscos; e
- o controle vulnerável do fundador.

2.1.1.2 - A Infância

A empresa nasce quando o risco é assumido. A partir desse instante, a empresa precisa ganhar dinheiro para honrar os seus compromissos. Para atingir esse objetivo, a empresa precisa produzir resultados, isto é, ela precisa satisfazer as necessidades do mercado. Em uma empresa, isso é traduzido em termos de vendas, vendas e mais vendas. E isso a leva a ser voltada para a ação e impulsionada pelas oportunidades.

Neste estágio, a empresa se caracteriza: pela centralização das suas ações na produção de resultado e não em idéias. Em razão disso, os funcionários são valorizados não pelo que eles pensam, mais sim pelo que eles fazem; pelo não cumprimento dos seus compromissos.

As entregas não são feitas na data prevista, os produtos são entregues sem manual de instruções etc; por ter poucas diretrizes e normas, poucos sistemas e pouco orçamento. A consequência é que a gerência passa a atuar por crises, em razão do desempenho inconsistente o que a torna vulnerável. Um problema pode tornar-se uma crise sem aviso prévio; e por haver pouquíssima delegação. A administração da empresa está praticamente cem por cento nas mãos do empreendedor que a dirige como um show individual.

Numa empresa Criança, o ambiente é informal. Os funcionários são contratados quando necessários e sempre em atraso, e porque impressionam aqueles que os contratam. São promovidos aqueles que apresentam resultados ou que souberam exercer pressão sobre o patrão.

Uma empresa Criança não pode permanecer Criança para sempre. Se o estágio prolongar-se, o orgulho do empreendedor pelo negócio vai minguando e o grau de compromisso emocional para com o empreendimento não para de diminuir. Isto é manifestado por meio das reclamações, cada vez mais freqüentes, como por exemplo: “como as coisas estão mal” ou “como é ruim trabalhar aqui”. Neste caso, o compromisso do empreendedor vai se exaurindo, ele vai aos poucos desistindo do negócio até chegar na morte da empresa, que não é iminente e súbita, mas um processo lento e prolongado.

A sobrevivência de uma empresa Infantil depende basicamente de duas coisas: de capital de giro e do compromisso (o amor) do empreendedor.

O capital de giro é o dinheiro que a empresa necessita para comprar a matéria prima, para financiar as vendas etc. Os empreendedores de uma forma geral têm uma tendência de subestimar a necessidade de dinheiro, ou seja, de capital de giro, pois eles têm as expectativas, de que de alguma forma, a empresa conseguirá o dinheiro necessário. Essa tendência pode tornar a empresa subcapitalizada. Problema que pode ser evitado se no Namoro foi feito um bom plano comercial e com o monitoramento semanal do fluxo de caixa.

Na tentativa de gerar caixa, as empresas que enfrentam o problema da subcapitalização acabam cometendo alguns equívocos, entre os quais se destaca:

- o de tomar dinheiro emprestado a curto prazo para investimentos que só vão gerar resultados a longo prazo; e
- o de começar a vender com desconto para gerar dinheiro em caixa. Os descontos podem ser tais que não cheguem a cobrir os custos fixos. Desta forma, quanto mais a empresa vende mais o seu prejuízo aumenta.

Em uma empresa Infantil, o compromisso (o amor) do empreendedor é constantemente posto à prova. Geralmente a empresa tem um fluxo de caixa negativo e isto toma todo o tempo do empreendedor. Sem um conjunto de regras e diretrizes, os problemas que surgem deixam a empresa vulnerável e podem se transformar em crises. Se o compromisso do empreendedor não for intenso, esses problemas permanecerão sem solução, transformando-se em crises que poderão aniquilar a empresa. Nesse cenário, as recompensas do empreendedor são:

- de trabalhar 12 a 14 horas por dia, sete dias por semana e com uma remuneração líquida inferior da que se fosse trabalhar para alguém;
- de trabalhar incessantemente para cobrir todas as semanas a folha de pagamento de um grupo de funcionários que se mostram muito menos gratos do que deveriam;
- de trabalhar muito, só para chegar em casa e ser criticado pela esposa e pela família por seu descaso, se estes também não o apoiarem;
- de suportar a intervenção externa do governo através das suas leis, decretos e normas, nas quais só as empresas maiores e mais bem estabelecidas conseguem competir.

2.1.1.3 - O Toca - Toca

Uma empresa deixa de ser Criança e passa para o estágio Toca-Toca do seu Ciclo de Vida quando a sua situação de caixa e suas atividades se estabilizam. Essa estabilização ocorre quando:

- O fluxo de caixa e a necessidade de infusão de dinheiro deixam de ser problema.
- Os clientes começam a retornar, o que caracteriza uma certa lealdade dos consumidores do produto.
- Os problemas de produção deixam de ser uma crise diária.

Neste estágio, o fluxo de caixa não negativo e o aumento crescente das vendas, sem esforço, deixam o empreendedor arrogante. O resultado dessa arrogância é o envolvimento da empresa em muitos outros negócios, correlatos ou não, os quais o empreendedor passa a ver tudo como oportunidades e as coloca como prioridades.

Como as vendas aumentam sem nenhum esforço do empreendedor, a empresa se volta para o mercado com uma orientação onde as vendas se tornam preponderantes. Isto significa

que a empresa passa a explorar as oportunidades ao invés de elaborar planos para criá-las. A empresa se torna impulsionada pelas oportunidades. A empresa reage ao ambiente operacional, ao invés de planejar o ambiente em que deseja operar. Essa orientação foi herdada da Infância, onde mais é melhor.

Com essa orientação para as vendas, a empresa acredita que mais vendas significam mais lucros. Na tentativa de maximizar as vendas, a empresa começa a conceder descontos para os distribuidores, comissões aos vendedores etc. No entanto, o preço de venda pode ser inferior ao preço de custo. Desta forma quanto mais a empresa vende, mais terá prejuízo.

Em uma empresa Toca-Toca:

- as crises é que são gerenciadas;
- ela se espalha por toda a cidade ou por todo o País;
- não há organograma;
- praticamente não existe um sistema de administração salarial;
- não há avaliação de desempenho;
- há carência de sistemas e diretrizes para a contratação de funcionários;
- a empresa e seus gerentes carecem de concentração;
- as pessoas compartilham responsabilidades e suas tarefas se sobrepõem. A empresa está organizada em torno de pessoas, não de tarefas. Ela cresce de maneira não planejada. As tarefas são distribuídas conforme a disponibilidade e não necessariamente por competência.

A empresa Toca-Toca que não conseguir desenvolver seus sistemas administrativos e que não conseguir institucionalizar sua liderança cairá na cilada do Fundador ou na cilada Familiar. A cilada do Fundador significa que quando o empreendedor morre, a empresa talvez também morra. A cilada do Fundador pode se transformar na cilada Familiar, que é quando alguém da família assume a empresa não pela competência, mas sim por ser dono dela.

Percebendo perder controle da situação o empreendedor procura conceber e elaborar sistemas administrativos. Isto leva a empresa a desenvolver um conjunto de regras e procedimentos, mas o próprio empreendedor os acaba violando. Outra alternativa é o empreendedor delegar aos gerentes, sem descentralizar, sem perder o controle.

O aparente sucesso da empresa leva o empreendedor a se descuidar dos investimentos e a se envolver com a comunidade, pela política, por viagens etc. Esse comportamento leva o empreendedor a dar um abraço por controle remoto na empresa. Ninguém na empresa tem o direito, o arrojo ou a coragem de tomar decisões.

Em geral, uma empresa deixa o estágio Toca-Toca quando ocorre uma grande crise. Crise que é causada pelos seus próprios erros como, por exemplo, a venda de um produto sem qualidade e que por isso ela é processada ou porque ela investiu num negócio e deu com os “burros n’água”. As causas para essa crise estão presentes há muito tempo: a arrogância, o crescimento rápido e descontrolado, a falta de sistemas, orçamentos e diretrizes, a falta de estrutura, o processo centralizado de decisão.

2.1.1.4 - A Adolescência

Uma empresa chega na Adolescência quando o empreendedor sente que está perdendo o controle e pede ajuda. A ajuda vem com a contratação de uma gerente profissional.

As atitudes de comportamentos mais característicos das organizações adolescentes são os conflitos e as inconsistências das metas organizacionais e dos sistemas de remuneração e incentivos.

Essas características são conseqüências de três fatores: delegação de autoridade, mudança de liderança e transposição de metas.

i - Delegação de autoridade. A empresa cresceu de tal forma que o empreendedor reconhece que não dispõe de tempo suficiente para gerenciar a empresa como vinha fazendo até então. Uma gerência do estilo solitário. E chega a conclusão que é preciso delegar, mas sem perder o controle. E começa a delegar. No entanto, pelo estilo de gerência até então adotado, o empreendedor tornou-se o principal depositário de informações essenciais ao processo decisório da empresa. E isso desqualifica os empregados para tomarem decisões com a mesma qualidade do empreendedor. Assim, diante das decisões tomadas pelos funcionários, decisões estas que o empreendedor considera sem qualidade, ele volta a centralizar a autoridade. Ou seja, ele interfere no processo e volta a tomar as decisões, constituindo, dessa forma, uma delegação de autoridade do tipo ioiô. Esse comportamento nas empresas adolescentes é normal, só se tornando patológico se o empreendedor continuar com a mesma atitude qualquer que seja o grau de competência dos empregados.

ii - Mudança de liderança. Um gerente é contratado para resolver os problemas da empresa, para tornar a empresa mais profissional. O que significa menos intuição no processo decisório e a possibilidade de se gerar oportunidades ao invés de ser impulsionadas por elas. O gerente deve criar:

- sistemas;
- desenvolver normas de remuneração;

- redefinir funções e responsabilidades;
- institucionalizar um conjunto de regras e diretrizes;
- fazer orçamentos.

Esses deveres modificam a cultura organizacional, ou seja, modificam a liderança. Essa mudança provoca uma série de descontentamentos dentro da empresa. A velha guarda temerosa em perder as regalias, combate essa mudança. No entanto, o problema maior é o próprio empreendedor, que desrespeita as recém instituídas diretrizes e procedimentos. A velha guarda se aproveita e segue o mesmo caminho do empreendedor.

iii - Transposição de metas. Na Adolescência a empresa precisa abandonar a meta “mais é melhor” adotada no estágio Toca-Toca e adotar a meta “melhor é mais”, ou seja, passará de “trabalhar mais” para “trabalhar melhor”. Essa transposição de meta é necessária, pois na etapa Toca-Toca a empresa buscava o lucro através do aumento das vendas. No entanto, o aumento de vendas nem sempre significará lucro; na verdade a empresa poderá estar tendo prejuízo com o incremento das vendas. Este fato poderá ser constatado quando alguém resolve somar os custos diretos e indiretos que foram incorridos para que as vendas aumentassem. Junto com essa descoberta vem a indagação: mas por que ninguém percebeu isso antes e só agora seis meses depois de quando teria sido possível fazer algo a respeito? Essa situação gera turbulências que provocam a saída de funcionários ou dão sinais de que poderão sair. Diante desta situação, o empreendedor procura comprar o compromisso desses funcionários, oferecendo-lhes participação nos lucros e ou ações da empresa. Isto acaba criando conflitos entre o empreendedor e os funcionários, pois estes se tornando co-proprietários procurarão controlar o comportamento do fundador. Para evitar esses conflitos, a empresa precisa desenvolver um novo sistema de incentivos. Um sistema claro de responsabilidades, estruturas de autoridade e informações capazes de indicar como cada indivíduo está se saindo. De outra forma, a participação nos lucros não aumenta o nível de compromisso, a não ser que o lucro seja muito grande. Diante de qualquer tentativa de organização, a reação típica é: no meu departamento está tudo OK. Vá ver o de vendas; é lá que se encontram os problemas. Para que se efetue a transição, todos têm que participar da reestruturação. Essa reestruturação tem que ser extensiva e abrangente e, para ser levada a cabo, é preciso haver confiança e respeito em toda a organização. A transição tem ser realizada numa sequência certa de acontecimentos.

Esses três fatores geram conflitos entre: a velha guarda e nova guarda; o fundador e o gerente profissional; o fundador e a empresa; e as metas da empresa e as metas individuais. Esses conflitos assumem a forma de panelinhas, que são formadas com a união daqueles que

são a favor e daqueles que são contra a qualquer projeto, sistema ou pessoa. Isto provoca uma alta rotatividade de funcionários, especialmente dos indivíduos mais empreendedores.

A disputa pelo poder vai ocorrer entre os sócios, se a empresa foi fundada por uma sociedade ou por co-fundadores. O sócio mais estável e melhor organizado acaba prevalecendo. Entre o empreendedor fundador e o administrador, quem tiver maior controle acaba sobrevivendo. Esses conflitos são normais numa organização Adolescente. A patologia ocorre quando os indivíduos mais empreendedores deixam a organização, provocando o fenômeno patológico denominado de envelhecimento prematuro da organização.

2.1.1.5 - A Plenitude

A empresa atinge a Plenitude quando ela atinge um equilíbrio de autocontrole e flexibilidade. Neste estágio, suas características são:

- estrutura organizacional e sistemas administrativos funcionais;
- visão e criatividade institucionalizadas;
- orientação para os resultados; a organização satisfaz as necessidades dos clientes;
- a organização planeja e segue seus planos;
- a organização supera suas expectativas de desempenho, previsivelmente;
- a organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade; e
- a organização passa a gerar novas organizações Criança.

As empresas plenas são lucrativas e o seu crescimento é semelhante a de uma empresa Toca-Toca. A diferença significativa é que enquanto uma Toca-Toca diz porque ganhou dinheiro, uma Plena diz porque ganhará dinheiro. Isto se dá em razão de existir planejamento. As empresas Plenas sabem o que estão fazendo, para onde estão indo e como chegar lá.

Uma empresa Plena tem:

- um orçamento agressivo. A discrepância entre o previsto e o real é tolerável;
- a visão e a agressividade de uma Toca-Toca, mas mantém o controle e a previsibilidade adquiridos na Adolescência.

2.1.2 - Os papéis de eficiência e eficácia das empresas

De acordo com Adizes (1998), são quatro esses papéis: Produzir (P), Administrar (A), Empreender (E) e Integrar (I). O papel (P) é o propósito da empresa. Produzir significa satisfazer as necessidades dos clientes. Este papel visa tornar a empresa eficaz em curto prazo. O papel (A) “significa sistematizar, rotinizar e programar as atividades da organização para que as coisas certas sejam feitas no momento certo e na intensidade certa.” (Adizes, 1998, p.131). A função do papel (A) é tornar a empresa eficiente em curto prazo. O papel (E) significa preparar-se proativamente para a mudança e não para adaptar-se a um ambiente em transformação. A função deste papel é tornar a empresa eficaz em longo prazo. O papel (I) significa desenvolver uma cultura – valores, crenças etc – de interdependência e afinidade entre as pessoas de modo a promover a sobrevivência da empresa em longo prazo. A função do papel (I) é criar uma consciência orgânica na empresa, que é entendida como a capacidade de cada funcionário de compreender a interdependência de suas funções e o propósito dessa interdependência, que é a satisfação das necessidades dos clientes. Esses papéis compõem as entradas que levam a empresa à lucratividade, a saída, a curto e longo prazo. O quadro 2.1 apresenta uma síntese desses papéis.

Quadro 2.1 – Papéis de eficiência e eficácia

	Papel	Função	Tempo
Entradas	Produzir - (P)	Eficácia	Curto prazo
	Administrar - (A)	Eficiência	Curto prazo
	Empreender - (E)	Eficácia	Longo prazo
	Integrar - (I)	Eficiência	Longo prazo
Saída	Lucratividade		Curto e longo prazo

Fonte: Adaptado de Adizes (1998, p. 138)

Segundo Chiavenato (1999, p. 29), “**Eficiência** significa fazer as coisas bem e corretamente. O trabalho eficiente é um trabalho bem-executado.” e “**Eficácia** significa atingir objetivos e resultados. Um trabalho eficaz é aquele que resulta proveitoso e bem-sucedido.”

Em todas as etapas do Ciclo de Vida esses papéis são condições necessárias para o crescimento da empresa (Adizes, 1998). Entretanto, segundo este autor, em um Namoro

normal o papel (E) é o mais importante, os outros três papéis são secundários e servem para testar a realidade e o espírito empreendedor do fundador da empresa. O Namoro tem a característica de um caso quando os papéis (P), (A) e (I) estão ausentes.

A Infância é normal quando o papel (P) é o dominante, os papéis (E), (A) e (I) são secundários. A anormalidade vem quando os papéis (E), (A) e (I) estão ausentes. Isto pode levar empresa à morte.

Na etapa do Toca – Toca os papéis (P) e (E) são dominantes em comparação com os outros dois papéis. No entanto, na ausência destes pode-se cair na Cilada do Fundador ou na Cilada Familiar.

Na adolescência predominam os papéis (A) e (E). Os papéis (P) e (I) são secundários. A predominância do papel (E) provoca o divórcio entre a empresa e o fundador, que é observada quando o empreendedor não se sente realizado. A predominância dos papéis (P), (A) e (I) conduz a empresa ao envelhecimento precoce.

A plenitude é normal quando os papéis (P), (A) e (E) são predominantes em relação ao papel (I). Nesta etapa, a empresa atinge um estágio de maturidade.

O quadro 2.2 apresenta os papéis predominantes em cada uma das etapas de crescimento do Ciclo de vida das empresas.

Quadro 2.2 – Papéis predominantes em cada etapa de crescimento do ciclo de vida

Etapa	Papéis	Função	Tempo
Namoro	Empreender	Eficácia	Longo prazo
Infância	Produzir	Eficácia	Curto prazo
Toca-Toca	Produzir Empreender	Eficácia	Curto prazo Longo prazo
Adolescência	Administrar Empreender	Eficiência Eficácia	Curto prazo Longo prazo
Plenitude	Produzir Empreender Administrar	Eficácia Eficiência	Curto prazo Longo prazo Curto prazo

Fonte: Adizes (1998)

2.2 - Fatores de Sucesso das Empresas

A alta taxa de mortalidade dos novos empreendimentos, de forma direta ou indireta, tem sido tema de estudos de muitos pesquisadores. Esses estudos procuram identificar,

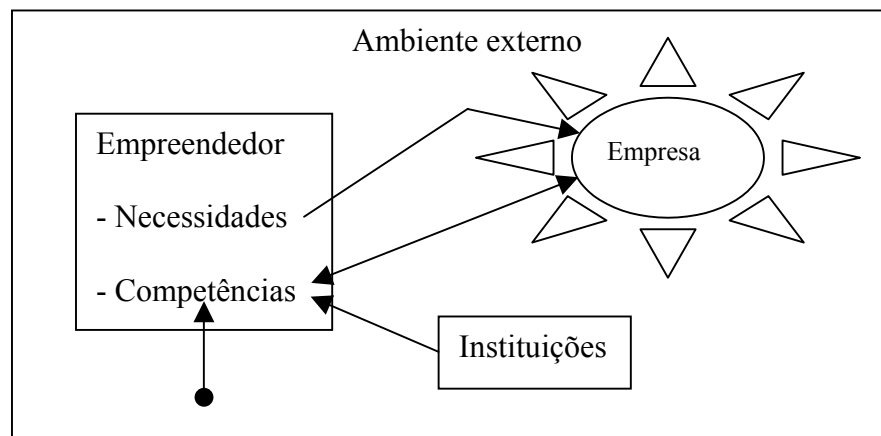
entender e explicar as razões dessa catástrofe, que trás sérias conseqüências para os empreendedores fundadores e para a sociedade.

Neste estudo, duas premissas são consideradas como fundamentais para a sobrevivência e o crescimento dos novos empreendimentos:

- as necessidades individuais dos empreendedores; e
- a competência profissional dos empreendedores.

Com esse entendimento, as necessidades e a competência profissional dos empreendedores são vistas como as forças que impulsionam o crescimento da empresa. As competências do empreendedor são atributos que o empreendedor vai continuamente se apropriando de forma autônoma na empresa e no ambiente externo e de forma institucionalizada, ou não. A apropriação na forma institucionalizada é obtida em congressos, conferências, cursos etc e em instituições como o Sebrae, por exemplo. A figura 2.1 a seguir esquematiza esse entendimento.

Figura 2.1 – Fatores de sucesso das empresas



A seguir, verificar-se-á o termo o empreendedor, que é um elemento comum as duas premissas, e na seqüência as suas necessidades e a sua competência profissional.

2.2.1 - O empreendedor

O termo empreendedor é uma palavra de origem francesa e de acordo com Dornelas (2001, p. 27), “quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo.” Enquanto que empreendedorismo é uma palavra utilizada para designar os estudos relativos ao empreendedor.

Segundo Fillion (1999), não existe uma definição para o empreendedor, o que existe são conceitos que são dados pelas pessoas de acordo com os seus interesses e necessidades. Isso é observado por meio dos conceitos que foram e continuam sendo dados.

O termo empreendedor começou a ser empregado na França no início do século XVI para denominar os homens envolvidos na coordenação de operações militares. Por volta de 1765, o termo foi utilizado para designar as pessoas que se associavam aos proprietários de terras e aos trabalhadores assalariados. O primeiro autor identificado a demonstrar interesse pelos empreendedores foi Cantillon no ano de 1755. Para Cantillon (apud Fillion, 1999), empreendedores eram as pessoas que compravam matéria prima por um preço certo, processava-os e os revendia por um preço incerto. Em geral, a matéria prima era um produto agrícola.

Em 1803, Say (1986, p. 85) identificou como empresário industrial, o agricultor, o manufator e o comerciante, que eram as pessoas que aproveitavam os conhecimentos elaborados pelos cientistas para criar produtos úteis, e os definiu como “aquele que empreende a criação por conta própria, em seu benefício e a seus riscos, de um produto qualquer”. O termo empresário industrial é designado em italiano por empreendedor, intraempreendedor, empresário ou intraempresário.

Por volta de 1911, Schumpeter (1997), definiu como empresários as pessoas cuja função é a realização de combinações novas, ou seja, de empreendimentos. Nesse conceito incluem-se não só os homens de negócios, como também todas as pessoas que cumprem a função de empresário, conforme o conceito dado, mesmo que essas pessoas sejam empregadas de uma empresa, como gerentes, membros da diretoria etc. Da mesma forma, se exclui do conceito, os empregados cuja função se limita apenas a operar um negócio estabelecido. Este autor associava os empresários à inovação e os via como agentes do desenvolvimento econômico.

Max Weber (apud Fillion 1999, p. 8), “Via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal.”

Para David C. McClelland (1971) (apud Fillion, 1999, p. 8), “ Um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal. De acordo com a minha definição, um executivo em uma unidade produtora de aço na União Soviética é um empreendedor.”

Peter Druker (1986, p. 36) associa os empreendedores a inovação e complementa dizendo que “o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora

como sendo uma oportunidade”. O instrumento pelo qual o empreendedor explora a mudança é a inovação.

Segundo Fillion (1999, p. 19), “O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel”. O autor faz a seguinte síntese: “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 9), um empreendedor é “uma pessoa visionária que assume riscos e utiliza a inovação e criatividade para aproveitar oportunidades de negócio em um ambiente incerto, em que outras pessoas veriam problemas ou ameaças”.

A União Empresa Júnior (2001, p.1), conceitua o empreendedor como sendo uma “pessoa que cria um novo negócio em face ao risco e incerteza, com o propósito de conseguir lucro e crescimento, através da identificação de oportunidades de mercado e do agrupamento de recursos necessários para capitalizar sobre estas oportunidades.”

Neste trabalho, entende-se como empreendedor a pessoa que cria uma empresa e a faz crescer. Com esse entendimento, associa-se o empreendedor à inovação e o vê-se como agente de desenvolvimento econômico. Num mundo extremamente competitivo como se vive, quem cria uma empresa e a faz crescer é porque é, sobretudo, uma pessoa inovadora, criativa, persistente e líder. Nesse sentido, entende-se que criatividade, persistência e liderança são três das características do perfil empreendedor das pessoas.

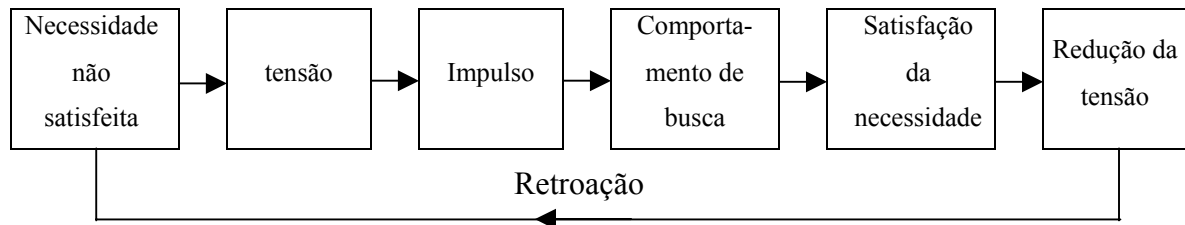
2.2.2 - As necessidades individuais dos empreendedores

Uma necessidade, de acordo com Chiavenato (1999, p. 592), é “uma carência interna da pessoa, como fome, insegurança, solidão, sexo etc”. Segundo Robbins e Couter (1998, p. 334), motivação “é a vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais, condicionado pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade individual”.

Segundo Chiavenato (1999), uma necessidade surge quando o estado de equilíbrio do organismo, no qual este se encontra, é rompido. Essa necessidade pode ser satisfeita ou não. O processo de satisfação de uma necessidade, chamado de ciclo motivacional, é esquematizado pela figura 2.2. De acordo com este autor, uma necessidade não satisfeita gera tensão, que

estimula impulsos no indivíduo visando a sua redução. Esses impulsos criam um comportamento de busca de objetivos específicos que, se atingidos, irão satisfazer a necessidade e reduzir a tensão.

Figura 2.2 – Ciclo motivacional



Fonte: Chiavenato (1999, p. 593)

2.2.2.1 – As necessidades humanas

De acordo com a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas:

i - Necessidades fisiológicas. São aquelas destinadas a manter a vida, tais como alimentação, abrigo, sexo etc. São necessidades instintivas e que já nascem com as pessoas. Quando uma dessas necessidades não é satisfeita, ela domina a direção do comportamento da pessoa.

ii - Necessidades de segurança. Estas necessidades surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Estas necessidades estão relacionadas com a preservação da pessoa, tais como: evitar a privação das necessidades fisiológicas, a manutenção da integridade física e emocional, a segurança em relação ao futuro através da conservação de seu emprego, de seus bens patrimoniais etc.

iii - Necessidades sociais. O surgimento dessas necessidades ocorre quando as necessidades fisiológicas e de segurança se encontram relativamente satisfeitas. Estas necessidades são aquelas relacionadas com as necessidades do humano de se associar, de participar, de ser aceito pelas pessoas, de troca de amizade, de afeto e amor etc. A não satisfação dessas necessidades deixa a pessoa resistente, antagônica e hostil com relação aos demais que o cercam.

iv - Necessidades de estima. Estas necessidades surgem quando as necessidades sociais estão relativamente satisfeitas. As necessidades de estima são aquelas relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia. Estas são: de autoconfiança, de prestígio, de respeito, de competência, de independência e autonomia etc. A satisfação destas

necessidades conduz a pessoa a sentimentos de autoconfiança, de valor, de poder, de prestígio etc. Enquanto que a não satisfação produz sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo.

v - Necessidades de auto-realização. Estas necessidades estão no nível mais elevado da hierarquia das necessidades. São aquelas relacionadas com o desejo das pessoas de maximizar o seu próprio potencial e de continuamente auto-desenvolver-se. Manifestam-se por meio dos impulsos da pessoa em tornar-se sempre mais do que é e de ser tudo o que pode ser.

Na hierarquia das necessidades, à medida que uma necessidade é substancialmente satisfeita, a posterior se torna dominante no comportamento da pessoa. Assim, de acordo com Maslow, o primeiro passo para se motivar alguém é conhecer o nível no qual a pessoa está na hierarquia das necessidades e então se concentrar na satisfação das necessidades daquele nível ou acima dele.

Figura 2.3 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 595)

2.2.2.2 - As Necessidades dos empreendedores

Com base no ciclo motivacional, entende-se que um empreendedor é um indivíduo que tem alto grau de carências internas e que está constantemente procurando satisfazê-las. Essa procura o deixa tenso e atento ao mundo. A percepção de uma necessidade do mercado

é consequência dessa busca, sendo que a motivação para satisfazê-la é para satisfazer as suas carências internas.

Desta forma, ao abrir uma empresa para satisfazer uma determinada necessidade do mercado, o empreendedor está, antes de tudo, procurando satisfazer as suas próprias carências internas. A empresa foi o meio que ele encontrou para alcançar os seus objetivos pessoais.

As necessidades pessoais que levam um empreendedor a iniciar um negócio foram estudadas e classificadas por Birley e Westhead (1992), conforme relata Tonelli (1997). Segundo essa pesquisadora, as cinco necessidades mais comuns são:

i - Necessidade de aprovação. Esta necessidade refere-se ao desejo do empreendedor de alcançar uma alta posição na sociedade, de ser respeitado pelos amigos, de aumentar o status e o prestígio da família, de conquistar algo e ser respeitado por isto.

ii - Necessidade de independência. O empreendedor busca liberdade para impor seu próprio enfoque no trabalho, para controlar o seu próprio tempo e construir a sua vida do modo que lhe convém.

iii - Necessidade de desenvolvimento pessoal. É a necessidade que o empreendedor tem para adquirir novos conhecimentos e novas habilidades, para auto-desenvolver-se.

iv - Necessidade de segurança. É a necessidade do empreendedor de se proteger dos perigos físicos ou psicológicos, reais ou imaginários. Em outras palavras, é a necessidade de auto-preservação, envolvendo a questão financeira.

v - Necessidade de auto-realização. Referem-se às necessidades do empreendedor de maximizar seu próprio potencial, de tornar-se aquilo que deseja ser.

2.2.3 - Competência profissional dos empreendedores

O objetivo deste item se limita ao entendimento do significado da expressão competência profissional do empreendedor e a discriminação dos elementos que a formam no campo do empreendedorismo.

O conceito de competência é polêmico e vem recebendo diferentes significações. Na Administração, encontram-se conceitos como:

- “a qualidade de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas.” (Chiavenato 1999, p. 19);
- “as qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente.” (Maximiano 2000, p.41).

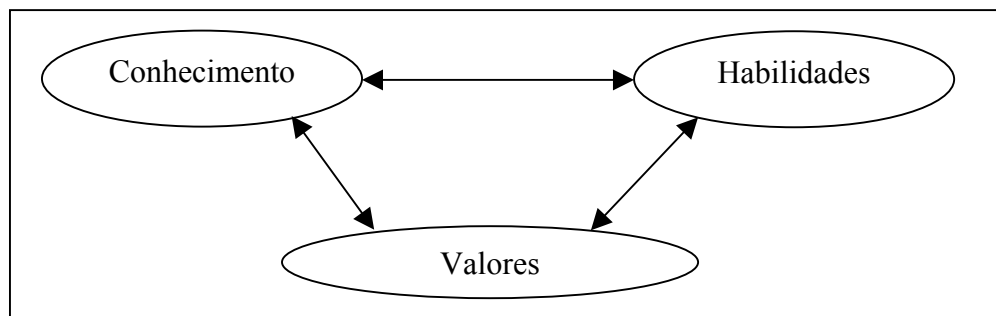
Na área de educação, encontram-se conceitos como:

- “capacidade do sujeito de mobilizar recursos (cognitivos) visando abordar uma situação complexa” (Moretto 2001, p.19);
- “a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”, Art. 6º, da resolução CEB Nº4, de 8 de dezembro de 1999, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico.

De acordo com este último conceito, o qual se adota neste trabalho, a competência profissional de um empreendedor é entendida como a capacidade que o mesmo tem para mobilizar e articular valores, conhecimentos e habilidades em ações próprias que gerem desempenhos eficientes e eficazes em sua função de empreender.

No conceito adotado, os três elementos chaves são: conhecimento, habilidades e valores.

Figura 2.4 – Competência profissional



2.2.3.1 - Conhecimento

Conhecimento se refere ao saber. Segundo Chiavenato (1999), conhecimentos são todos os acervos de informações, conceitos, idéias, experiências e aprendizagens que a pessoa possui a respeito de sua especialidade. O conhecimento, de acordo com Moretto (2001, p.41), “é uma construção que o sujeito faz a partir das interações com o mundo físico e social de seu contexto”.

Os conhecimentos necessários para se empreender com sucesso foram estudados e classificados por Lezana (1996) (apud Tonelli, 1997). Segundo este autor, esses conhecimentos são:

i – técnicos relacionados com o negócio. Referem-se aos conhecimentos da área técnica do negócio. Como conhecimentos do projeto do produto, do processo de fabricação, da qualidade etc;

ii – da experiência na área comercial. São os conhecimentos adquiridos previamente na área comercial do negócio. Envolve conhecimentos relacionados com a distribuição de produtos, publicidade, pesquisa de mercado, definição de novos produtos etc;

iii – da escolaridade. São os conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino. O empreendedor deve possuir um nível mínimo de escolaridade que lhe possibilite lidar de modo satisfatório com as pessoas e com o negócio. Segundo Lezana (1996, p.42), “o empreendedor deve ter um nível mínimo de escolaridade, que lhe possibilite lidar de modo satisfatório com as pessoas. Por outro lado, uma elevada auto-suficiência pode surgir a partir de sua instrução e prejudicar seu trabalho. Isto não significa que conhecimentos demais prejudiquem. É necessário dosá-los e utilizá-los de forma equilibrada”;

iv – da experiência em empresas. São os conhecimentos adquiridos com as experiências anteriores vividas em empresas. Estes conhecimentos possibilitam um bom entendimento de setores ou funções de sua empresa;

v – da formação complementar. São os conhecimentos que se obtém através de seminários, congressos, cursos etc. Estes conhecimentos referem-se, portanto, à apropriação de novas informações, de novos conhecimentos ou atualizações além que já possui, a partir de um interesse particular ou de uma necessidade gerada pelo negócio;

vi – da vivência com situações novas. São os conhecimentos adquiridos através de situações novas como viagens, mudanças de cidades, desenvolvimentos de projetos etc. Essas experiências permitem ao empreendedor enfrentar os fatos inesperados com mais segurança e com mais consciência da realidade.

2.2.3.2 - Habilidades

Habilidade se refere ao saber fazer. Segundo Chiavenato (1999, p. 18), habilidade “é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado”.

As habilidades necessárias para se empreender foram estudadas e classificadas por Roy (1991), conforme expõe Tonelli (1997). Segundo essa autora, as seis mais significativas são:

i – de identificação de novas oportunidades. Referem-se à facilidade que o empreendedor tem para identificar novas oportunidades de produtos e serviços. Esta habilidade se relaciona com a capacidade de ver o que os outros não vêem e de visualizar o ausente. É o famoso faro. Esta característica está relacionada com a capacidade de pensar com criatividade e de forma inovadora;

ii – de valorização de oportunidades e pensamento crítico. Não basta o empreendedor enxergar o que os outros não enxergam. É necessário atribuir valor (monetário ou não) àquilo que se apresenta como uma oportunidade. Nesse sentido, o empreendedor tem que fazer uma valorização das oportunidades e pensar criticamente para poder distinguir uma oportunidade real de uma falsa;

iii – de comunicação persuasiva. Refere-se a capacidade do empreendedor de se comunicar persuasivamente, que compreende a comunicação oral e escrita. Para colocar a sua idéia em prática, o empreendedor precisará convencer outras pessoas a se associar ao negócio, a investir no negócio ou emprestar dinheiro, a comprar o produto ou serviço de uma empresa desconhecida;

iv – de negociação. Refere-se a capacidade do empreendedor para negociar, entre outras coisas, a compra de matéria prima e a venda do produto ou serviço. Essa habilidade o empreendedor adquire com a experiência;

v – de aquisição de informações. Habilidades para adquirir informações sobre mercados, processos gerenciais e avanços tecnológicos são essenciais para garantir o desempenho da empresa no mercado. Pois a informação constitui-se num elemento de sucesso em ambientes instáveis e competitivos;

vi – de resolução de problemas. Na etapa inicial e durante o crescimento de uma empresa os problemas, desafios e crises são em grande quantidade. Habilidade na resolução de problemas é uma necessidade que o empreendedor deverá desenvolver.

2.2.3.3 - Valores

Para Empinotti (1994) (apud Tonelli, 1997), os valores são as crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão do mundo de um indivíduo.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1997, p. 65), valores “são as preferências gerais relativas a ações e resultados apropriados (...) Os valores das pessoas se desenvolvem

como conseqüências do aprendizado e da experiência que elas encontram no ambiente cultural em que vivem”.

De acordo com a Educação Profissional (2000, p. 96), “O valor se expressa no saber ser, na atitude relacionada com o julgamento da pertinência da ação, com a qualidade do trabalho, a ética do comportamento, a convivência participativa e solidária e outros atributos humanos, tais como a iniciativa e a criatividade.”

Os valores necessários para se empreender foram estudados e classificados por Empinotti (1994) (apud Tonelli, 1997). Segundo este autor, esses valores são:

i - existenciais. Referem-se aos valores relacionados com a vida. Entre eles: a saúde, a alimentação, o lazer, o trabalho etc;

ii - estéticos. São os valores relacionados com a sensibilidade. Entre eles, estão: a música, o teatro etc. Na empresa, a organização, a limpeza, o ambiente de trabalho etc, são conseqüências dos valores estéticos do empreendedor;

iii - intelectuais. Referem-se aos valores ligados ao intelecto das pessoas. Segundo Lezana (1996, p.53), “os valores intelectuais do empreendedor ajudarão, entre outras coisas, a imprimir o ritmo de inovação tecnológica da empresa, a definir o papel da criatividade na empresa e a postura em relação a algumas normas e a sociedade, como a proteção ao meio ambiente”;

iv - morais. São os valores relacionados com a doutrina, normas e princípios, que são os padrões orientadores do procedimento humano. Estes valores influenciam fortemente as relações sociais e a vida em sociedade. O empreendedor dotado desses valores reconhece que tem uma função social a cumprir e a explicita através do seu comportamento com o cliente, com fornecedores e subordinados;

v - religiosos. Referem-se a religiosidade do empreendedor. Existindo algum tipo de fanatismo, na maioria das vezes, atrapalha o desempenho da empresa. Esses valores são manifestados por meio de procissões, romarias, sacrifícios etc.

Os quadros 2.3 e 2.4 a seguir, sintetizam os fatores de sucessos das empresas.

Quadro 2.3 – Necessidades dos empreendedores

Necessidades	Especificações	Referências
Humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Fisiológicas - Segurança - Sociais - Estima - Auto-realização 	Maslow
Dos empreendedores	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovação - Independência - Desenvolvimento pessoal - Segurança - Auto-realização 	Birley e Westhead (1992)

Fonte: Adaptado de Tonelli (1997)

Quadro 2.4 – Competência profissional dos empreendedores

Competência profissional	Discriminação	Referências
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos técnicos relacionados com o negócio - Experiência na área comercial - Escolaridade - Experiência em empresas - Formação complementar - Vivência com situações novas 	Lezana (1995)
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de novas oportunidades - Valoração de oportunidades e pensamento crítico - Comunicação persuasiva - Negociação - Aquisição de informações - Resolução de problemas 	Ray(1993)
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Existenciais - Estéticos - Intelectuais - Morais - Religiosos 	Empinotti (1994)

Fonte: Adaptado de Tonelli (1997)

2.3 Considerações Finais

O alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas não é um indicativo de que a atividade empreendedora seja arriscada. Ela se torna arriscada porque os empreendedores, em sua maioria, entram na vida empresarial sem motivação suficiente e sem as necessárias competências para iniciar e gerenciar um negócio. A motivação e a competência profissional do empreendedor se constituem em fatores determinantes para o sucesso das empresas.

Durante cada etapa de crescimento do Ciclo de Vida das Empresas, problemas provocados por uma série de fatores, que põem em risco a sua sobrevivência, exigem do empreendedor muita força de vontade e muitas competências para abordá-los. A motivação do empreendedor depende das suas necessidades pessoais. Necessidades significam carências. As carências geram no empreendedor forças internas, motivações, que o põem em movimento para alcançar o sucesso esperado. Enquanto que, competência profissional, segundo fator para se conseguir esse sucesso, se constitui num conjunto de conhecimentos, habilidades e valores que os empreendedores vão se apropriando por meio de palestras, seminários, congressos, prática, viagens, cursos etc.

Iniciar o processo de apropriação de competências empreendedoras por quem aprende, ainda nos bancos escolares, é uma necessidade da sociedade que as escolas de educação profissional, em particular as de nível técnico, começam a promover com a inclusão do ensino de empreendedorismo no seu tradicional ensino técnico, cuja finalidade básica é a formação de pessoas para o mercado de trabalho.

O objetivo em descrever sobre os estágios de crescimento do Ciclo de Vida das Organizações e sobre os fatores de sucesso dos novos empreendimentos foi de subsidiar e embasar a metodologia que será desenvolvida.

Continuando com esse propósito, o próximo capítulo tratará do tema “Educação e Trabalho” para se verificar a relação da nova educação profissional de nível técnico com as necessidades do mercado de trabalho contemporâneo e com o tema empreendedorismo. Inicia-se o capítulo seguinte com o subtema “perfil desejado pelo mercado atual”.

CAPÍTULO 3 - EDUCAÇÃO E TRABALHO

Até os anos 70 do século passado, o mundo do trabalho esteve organizado em um paradigma burocrático onde a hierarquização regida e a subdivisão do trabalho por tarefas ou funções eram características marcantes. A inserção dos trabalhadores nesse sistema se efetivava pela especialização profissional, os quais adaptados em postos de trabalho desempenhavam tarefas simples, rotineiras e previamente especificadas e delimitadas. Nesse ambiente, a especialização do trabalhador se definia, portanto, pela sua capacidade de executar uma única e repetida tarefa ou função. Caracterizava-se, nesse cenário, um perfil unifuncional do trabalhador.

A partir da década de 80, crises econômicas, globalizações de mercados e inovações organizacionais e tecnológicas começaram a mudar estruturalmente o mundo do trabalho. Com as globalizações os mercados se tornaram mais competitivos. A sobrevivência e o crescimento das empresas nestes mercados passaram e continuarão a depender das inovações que são implantadas na organização e gestão do trabalho e nos processos produtivos. O resultado dessas inovações na organização e gestão do trabalho é o surgimento de ambientes produtivos mais flexíveis, onde a hierarquização e a subdivisão do trabalho do modelo predominante até a década de 70 cedem espaços para estruturas menos hierarquizadas e menos subdivididas. Por outro lado, as inovações nos processos produtivos são decorrentes do emprego contínuo de tecnologias avançadas, complexas que, para suas operacionalizações, necessitam de profissionais com múltiplas qualificações. Com essas inovações se processando de forma contínua, o trabalhador vai ganhando aos poucos mais autonomia e passando, num sistema rotativo, a ocupar várias funções e a executar várias tarefas. Conforme vão acontecendo essas mudanças, o perfil do trabalhador vai se alterando. Da unifuncionalidade profissional, com especialização para uma única função ou tarefa, característica do modelo em superação, o perfil do trabalhador vai gradativamente, mas continuamente, se encaminhando para um perfil multifuncional formado por competências técnicas, humanas e administrativas.

Neste trabalho, entende-se como função, a posição que o trabalhador ocupa na cadeia produtiva e por tarefa, segundo Chiavenato (1993, p.69), “toda e qualquer atividade executada por alguém no trabalho dentro da organização”. Entretanto é pertinente o entendimento desses termos na educação profissional de nível técnico. De acordo com a Educação Profissional (2000), função é entendida não como a posição que o técnico ocupa em uma área profissional

e sim como as grandes atribuições, atividades gerais, que caracterizam ou compõem um determinado processo de produção dessa área. Uma função é constituída por um conjunto de atividades mais específicas, àquelas que são geradoras de produtos ou resultados parciais definidos no processo de produção, as quais são denominadas de subfunções. Por exemplo, Função: “Planejamento: refere-se àquelas atividades ligadas ao desenvolvimento e projetos, do produto e planejamento da sua produção em bases econômicas e técnicas viáveis ... (E Subfunção) ... Desenvolvimento de Projetos: compreende as atividades de projetos dos bens e definição de parâmetros de produtividade e qualidade.” (Educação Profissional, 2000, p. 23, área indústria).

3.1 - Perfil Profissional

No novo ambiente de trabalho que vem se configurando nos meios de produção, o perfil do técnico de nível médio se firma como um conjunto de competências das áreas de humanas, técnica e administrativa.

Neste trabalho, coloca-se como premissa que o perfil do técnico de nível médio para o atual mercado de trabalho se caracteriza pelos seguintes itens: polivalência, intraempreendedorismo, trabalho em equipes, visualização e resolução de problemas e educação continuada.

3.1.1 - Polivalência

Em razão das mudanças que estão ocorrendo no mundo do trabalho, as empresas estão, cada vez mais, procurando por técnicos com competências para ocupar várias funções e desempenhar várias tarefas, ou seja, estão procurando técnicos polivalentes. Segundo Coriat (apud Régnier, 1997), a polivalência nos meios produtivos se faz presente de três maneiras:

i - na multifuncionalidade dos técnicos. Entendida como a capacidade do técnico de ocupar diferentes funções no processo produtivo;

ii - na incorporação de tarefas na função desempenhada pelo técnico. Entendida como a capacidade do técnico, em operação direta na sua função, de realizar tarefas relacionadas ao diagnóstico de problemas, reparo e manutenção de máquinas e equipamentos e controle de qualidade.

iii - na agregação de tarefas. Entendida como a capacidade do técnico, em operação direta na sua função, de agregar tarefas de programação às tarefas de fabricação.

Com base nessas três dimensões, entende-se como trabalhador polivalente àquele com competências técnicas, administrativas e humanas para ocupar diferentes funções e em cada uma delas executar tarefas de diagnósticos de problemas, de reparo e manutenção de máquinas e equipamentos, de controle de qualidade e de programação.

De acordo com a Educação Profissional (2000, p. 98), polivalência é entendida como “o atributo de um profissional possuidor de competências que lhe permitam superar os limites de uma ocupação ou cargo circunscrito de trabalho, para transitar para outros campos ou ocupações da mesma área profissional ou de áreas afins.”

3.1.2 - Intraempreendedorismo

Com as globalizações de mercados se ampliando continuamente, a competitividade entre os concorrentes torna a luta pela sobrevivência um desafio diário que envolve todos os funcionários das empresas. Nesse novo ambiente, o grande diferencial competitivo das empresas em relação aos concorrentes está na sua capacidade de inovar, de criar coisas novas, de desenvolver novos produtos, de aumentar a produtividade, de atrair e reter clientes, de aproveitar as oportunidades que surgem. Segundo Chiavenato (1999, p.286), “oportunidade é uma situação que ocorre quando as circunstâncias oferecem uma chance para a organização exceder seus objetivos estabelecidos.”

Os agentes do aumento da capacidade competitiva das empresas são os seus funcionários, os recursos tecnológicos são exigências mínimas para a continuidade no mercado. Em razão disso, as empresas estão cada vez mais procurando pessoas que sejam capazes de ajudá-la a aumentar a sua capacidade competitiva. Em outras palavras, as empresas procuram funcionários empreendedores.

O termo empreendedor é aqui utilizado não no sentido de quem abre empresas, mas no sentido de quem imagina, desenvolve e realiza visões dentro de organizações, em concordância com o conceito de Fillion (1999). Um empreendedor dentro de uma organização é chamado de intraempreendedor. Assim, um intraempreendedor, é uma pessoa que, além de imaginar coisas novas dentro de uma empresa, trabalha persistentemente no seu desenvolvimento e na sua realização, ou seja, na sua implantação. Desta forma, para ser um funcionário empreendedor não basta ter apenas idéias, é necessário que estas idéias sejam desenvolvidas e implantadas. Essas visões são as idéias de inovação, de criação de novos produtos ou serviços que os funcionários possuem.

Os intraempreendedores, assim como os empreendedores, segundo Pinchot (1989, p. 26), “não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. Sua contribuição está em tomar novas idéias ou mesmo protótipos e transformá-los em realidades lucrativas.”

Acredita-se que o empreendedorismo, assim como o intraempreendedorismo, pode ser aprendido. Pinchot (apud Somoggi, 2000), cita cinco pontos fundamentais para um funcionário de uma empresa se tornar um intraempreendedor:

- i** - encontre uma idéia para empreender, algo de novo no qual você acredita e que esteja alinhado com os seus valores pessoais;
- ii** - elabore um plano de negócio para ajudar a transformar a idéia em realidade;
- iii** - tire as dúvidas com outros empreendedores;
- iv** - faça qualquer coisa para a idéia dar certo. Se tiver que varrer o chão, faça-o. Se tiver que fazer o trabalho em casa, faça-o. Seja persistente, pois muitas vezes faltará apoio e o que é pior, se enfrentará muitas resistências;
- v** - encontre dentro da empresa alguém para apadrinhar a sua idéia, para dar suporte e até protegê-lo. Essa pessoa normalmente não é o seu chefe, ela está em outros departamentos da empresa.

Essas orientações se constituem em diretrizes para a elaboração de programas de capacitação na área do intraempreendedorismo. Com essas orientações, características do perfil empreendedor como: criatividade, persistência e liderança emergirão naturalmente do desenvolvimento das idéias que se empreende.

3.1.3 - Trabalho em equipe

Em mercados globalizados, a acirrada concorrência leva as empresas a desenvolverem mecanismos para melhorarem os seus desempenhos e que lhes dêem alguma vantagem competitiva. Nesses mercados competitivos, as empresas, de acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1997, p. 132), “sofrem pressões para que experimentem constantemente novas formas operacionais a fim de melhorar a produtividade, a qualidade total, o serviço, a satisfação do cliente e a qualidade de vida no trabalho.”

Uma forma operacional que as empresas contemporâneas e emergentes vem adotando para melhorar o seu desempenho é a estrutura organizacional centrada em equipes de trabalho, conforme Costa (2000). De acordo com Cohen (1995, p. 171), “as organizações aumentarão o uso de equipes e de configurações colaborativas a fim de se tornarem competitivas.”

Segundo Simeray (1970, p. 5), “Uma estrutura é a disposição de um conjunto de pessoas reunidas por uma rede de ligações de dependências ou de cooperação, constituindo inicialmente grupos elementares que se integram em uma sucessão de conjuntos mais complexos, o último dos quais constituirá a empresa em si mesma (Em síntese) é a organização das relações entre as pessoas que a constituem”

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1997, p. 132), uma equipe de trabalho “é um conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham juntas regularmente com a intenção de atingir um ou mais objetivos comuns.”

Com base nessas duas definições, defini-se que uma estrutura organizacional centrada em equipes de trabalho é uma estrutura onde os grupos elementares são equipes de trabalho.

Segundo Cohen (1995), as estruturas organizacionais centradas em equipes de trabalho classificam-se em quatro tipos: estrutura colaborativa em rede, estrutura paralela, estrutura de equipes de projetos e desenvolvimentos e estrutura de equipes de trabalho.

- **Estrutura em rede.** Essa configuração se caracteriza por interações e relacionamentos entre os funcionários interdependentes ou equipes de funcionários que cooperam para a obtenção de um objetivo. Esse tipo de configuração é encontrado nas empresas de serviços profissionais, como bancos de investimentos, empresas de consultorias ou em empresas de alta tecnologia – empresas que realizam atividades complexas e que precisam ajustar-se às condições do mercado e às necessidades dos clientes.

- **Estrutura em paralela.** É uma estrutura de suporte e que atua separadamente das estruturas normais de trabalho e é, em geral, temporária. Exemplo deste tipo estrutura são: as equipes de solução de problemas, as equipes de qualidade, as equipes de melhoria da qualidade, as equipes para melhoria da produtividade e forças-tarefas.

- **Estrutura em equipes de projeto e desenvolvimento.** É uma estrutura montada para conduzir projetos que satisfaçam as necessidades de usuários num período definido, mas razoavelmente estendido. Os participantes dessa estrutura são profissionais como engenheiros, projetistas e pesquisadores. Exemplos desse tipo de estrutura são as equipes de desenvolvimento de novos produtos, equipes de pesquisa e desenvolvimento, equipes de estudo de novas fábricas etc.

- **Estrutura em equipes de trabalho.** É uma estrutura na qual equipes executam trabalho regular, de forma contínua, na fabricação ou montagem de um produto ou, na prestação de serviços. Essa estrutura varia de grupos tradicionais, com controle externo, linha de montagem, por exemplo, e por grupos autogerenciados, que são equipes providas de

autonomia para a maioria das decisões que estão associadas às atividades de produção ou de serviços.

De acordo com Cohen (1995, p. 168), “Em nível mais baixo, as equipes são formadas para criar sinergia – para aumentar a aplicação coordenada de conhecimento especializado, a fim de que o desempenho do todo seja maior do que a soma de suas partes (Ancona e Nadler, 1989).” Segundo Quick (1995), os benefícios potenciais que a adoção de uma estrutura centrada em equipes de trabalho proporciona às empresas são:

- **de colaboração.** No trabalho em equipe se instala um ambiente de confiança, de respeito, de apoio e de colaboração entre os funcionários, que de boa vontade entregam-se ao esforço da equipe para que esta se destaque e seja bem-sucedida. Nesse ambiente colaborativo, a competição individual é reduzida;
- **de comunicação.** No ambiente colaborativo do trabalho em equipe, a informação flui livremente para cima, para baixo e para os lados. Com isso, os conhecimentos são compartilhados livremente uns com os outros;
- **de recursos.** No trabalho em equipe, os recursos, os talentos e as forças são aplicados de modo mais eficiente, pois eles são usados de boa vontade e compartilhados coletivamente;
- **de decisões e soluções.** O número de decisões e soluções que é gerado e avaliado pela equipe é em maior número de opções do que um único funcionário poderia fazê-lo. As decisões e soluções são tomadas por consenso. Isto significa que estas são em geral melhores do que aquela que um membro da equipe poderia ter chegado sozinho;
- **de compromisso.** Os funcionários que são responsáveis por decisões e soluções consideram estas como suas propriedades. Conseqüentemente, sentem-se compromissadas em conduzi-las ao sucesso, e também para que a equipe não se desagregue;
- **de qualidade.** Em uma equipe, há um esforço constante dos seus membros para que ela pareça a melhor possível. Esse esforço existe porque há uma preocupação dos funcionários em alcançar qualidade e precisão.

3.1.4 - Visualização e resolução de problemas

Segundo Chiavenato (1999, p. 285), “problema é tudo aquilo que está fora do estabelecido e bloqueia o alcance dos resultados esperados.” As inovações tecnológicas e estruturais que vêm ocorrendo de forma contínua no interior das empresas transformam os

ambientes produtivos em ambientes complexos e geradores de problemas. É nesse ambiente que os trabalhadores tentam desempenhar as suas funções de modo eficiente e eficaz. Segundo Vaill (2000), esses ambientes complexos, turbulentos e mutáveis se caracterizam por meio de cinco eventos que se inter-relacionam. São eles: eventos inesperados, eventos novos, eventos confusos e mal-estruturados, eventos custosos e eventos inevitáveis.

- **Eventos inesperados.** O ambiente gerado por inovações tecnológicas e estruturais cria um grande número de eventos inesperados, de surpresas. Esses eventos são problemas inesperados que surgem e que não deveriam acontecer. Não sendo, porém, problemas inimagináveis de acontecer, mas que simplesmente não se esperava que pudessem ocorrer.

- **Eventos novos.** Esses eventos são novos problemas que os ambientes complexos tendem a produzir. São problemas que nunca aconteceram antes ou que nunca foi imaginado pelos envolvidos no processo produtivo que pudessem acontecer. Estes ocorrem simultaneamente com a primeira característica.

- **Eventos confusos.** O ambiente complexo, turbulento e mutável cria problemas que não se apresentam em pacotes organizados. São eventos confusos e mal-estruturados que para tratar do significado e das conseqüências envolvem pessoas em uma ampla variedade de operações.

- **Eventos custosos.** São problemas complexos que surgem e que apresentam alto custo, tanto financeiro como de outros recursos, mão de obra, por exemplo, para a sua solução.

- **Eventos inevitáveis.** São problemas que surgem no ambiente e que nenhum recurso poderá impedir de acontecer.

Em razão dos eventos complexos, gerados pelas inovações tecnológicas e estruturais, as empresas buscam funcionários com capacidade de visualização e resolução dos problemas que surgem nos sistemas produtivos.

No ambiente complexo gerado pelas mudanças tecnológicas e organizacionais, a ocorrência de problemas proporciona situações que o técnico deverá abordar individualmente ou coletivamente. Em conseqüência, deste profissional se exige um aprendizado voltado para a visualização e solução de problemas.

Segundo Chivenato (1999, p. 285), “Um problema surge quando um estado atual de assuntos difere do estado desejado ou quando ocorre algum desvio entre o que percebemos e as nossas expectativas.”

A visualização, aqui entendida como a percepção e localização de um problema, é um processo, que de acordo com Chivenato (1999, p. 305), “nem sempre é muito racional. Pelo contrário, muitas vezes, é um processo informal e intuitivo. Outras vezes, é meramente casuístico funcionando quando o pior acontece.” Em seu ambiente de trabalho, o técnico é o gestor, o administrador de suas ações. Nesse sentido, valem as palavras deste autor o qual afirma que existem quatro situações que indicam existência de possíveis problemas no local do trabalho, as quais são:

i - desvio de experiência passada. A experiência passada indica certo padrão de desempenho. Um desvio dessa experiência indica que algum problema pode estar se desenvolvendo no local de trabalho.

ii - desvio de um conjunto de planos. Existem metas e expectativas que são traçadas nos planejamentos de trabalho. Desvios dessas metas e expectativas significam que algum problema pode estar surgindo no processo produtivo.

iii - problemas trazidos por outras pessoas. Estes problemas são aqueles que são identificados por meio de reclamações de clientes, internos ou externos, sobre qualidade, dos superiores que impõem novos padrões de desempenho, de fornecedores, internos e externos.

iii - desempenho dos concorrentes. O desenvolvimento de novos processos ou de melhorias nos desenvolvimentos operacionais pela concorrência cria uma situação problemática que força o administrador a rever o processo ou desenvolvimento em seu local de trabalho.

Visualizado um problema, obviamente, é necessário a sua resolução. O primeiro passo é classificá-lo quanto ao seu grau de complexibilidade. Nesta classificação, problemas simples são aqueles que, segundo Chiavenato (1999, p. 297), são “cotidianos e repetitivos e que ocorrem regularmente e que podem receber respostas padronizadas...(e problemas complexos são aqueles)... não-rotineiros ou excepcionais.”

A solução de um problema simples é do tipo ver e agir. A solução de um problema de natureza complexa é obtida por meio da aplicação de técnicas especiais de maneira sistemática e detalhada. O método dialético e socrático, chamado maiêutica, o método Cartesiano e o método PDCA (P = Plan; D = Do; C = Control; A = Action) são três dessas técnicas. O método maiêutica baseia-se na formulação de perguntas para se obter respostas sobre problemas. As perguntas utilizadas são: o quê? por quê? como? quando? quem? onde?

O método cartesiano, segundo Chiavenato (1999), se assenta em quatro princípios:

i - princípio da dúvida sistemática. Esse princípio consiste em não aceitar como verdadeiro enquanto não for conhecido como tal por nossa razão;

ii - princípio da análise. Esse princípio consiste na divisão do problema em subproblemas mais simples, para resolvê-los um a um;

iii - princípio da síntese. Consiste na ordenação do pensamento iniciando pelos subproblemas mais simples, que são fáceis de se compreender, e avançando gradativamente para os mais complexos, e então os reunindo em um todo;

iv - Princípio da enumeração. Consiste em se fazer anotações completas e gerais de todos os elementos abordados, não omitindo nenhum desses elementos.

O método PDCA, segundo Silva (1994), se fundamenta em oito etapas.

i - Identificação do problema. É a seleção do problema.

ii - Observação do problema. É a observação do problema no local de sua ocorrência. A finalidade dessa observação é a aquisição de uma noção mais ampla sobre as características do problema e a coleta de dados importantes para o processo de solução.

iii - Busca da causa principal do problema. O processo de busca da causa principal ocorre em duas etapas: uma, é o levantamento das causas potenciais do problema. Aqui pode ser utilizada o Brainstorming, que é a técnica de geração de idéias. A outra, é o emprego do diagrama de causa e efeito para julgar todas as possíveis causas levantadas, classificando-as como prováveis ou improváveis. Para as causas prováveis, deve-se então desenvolver experimentos simples para confirmar a relação de causa e efeito. Havendo alguma causa provável, utiliza-se a técnica dos “porquês” para determinar a causa principal.

iv - Planejamento da ação de bloqueio. Identificada a causa principal, deve-se planejar ações para bloqueá-la. As ferramentas utilizadas são as folhas de planejamento e o Brainstorming.

v - Ação. Consiste na ação de bloqueio da causa principal, ou seja, na solução do problema em estudo.

vi - Observação. Esta etapa consiste na observação da ação implementada. A observação visa verificar se a ação implementada se deu conforme planejada e se não causou efeitos colaterais indesejados.

vii - Padronização. Se a ação implementada ocorreu conforme planejado, procura-se então estabelecer procedimentos operacionais simples ou dispositivos que garantam o sucesso do bloqueio do problema.

viii - Conclusão. A conclusão visa fazer reflexões sobre a atividade realizada, com o objetivo de reduzir a diferença entre o que se planeja fazer e aquilo que realmente se executa, tendo em vista que sempre há essa diferença. A reflexão sempre aumentará a motivação e a coesão da equipe executora.

3.1.5 - Educação continuada

Com o ritmo acelerado do desenvolvimento científico e tecnológico, as empresas promovem constantemente, nos processos de produção, a introdução, a substituição e a reciclagem de tecnologias. Essas mudanças geram contínuas situações complexas que para sua abordagem requerem trabalhadores cada vez mais capacitados. Em razão disso, as empresas buscam funcionários com interesse e disposição para aprender de maneira contínua a lidar com as inovações tecnológicas que são inseridas nos meios produtivos. Nesse sentido, os trabalhadores sempre terão que se apropriar de novas competências para se manterem em atividade no mercado de trabalho. Caso contrário, a perversidade dos sistemas produtivos os excluirá do mercado de trabalho.

Nesse ambiente de situações complexas, os trabalhadores precisam de um aprendizado contínuo para a incorporação das competências requeridas pela natureza do trabalho. Entende-se, aqui, o termo contínuo de acordo Vaill (1997, p. 20), “como um processo que prossegue sempre ou, mesmo que se interrompa, é retomado em curtos intervalos, jamais chegando ao fim.” Enquanto que o termo aprendizado é entendido, também de acordo com Vaill (1997, p. 35), como as “Mudanças que uma pessoa faz em si mesma que aumentam o know-why e/ou know-what e/ou know-how que ela possui com respeito a um dado assunto.”

O aprendizado contínuo que os trabalhadores necessitam é um aprendizado como modo de ser. Este aprendizado, segundo Vaill (1997, p. 54), é “um conjunto permanente de atitudes e ações empregadas por indivíduos e grupos para se prepararem em dia com os eventos surpreendentes, novos, confusos, obstrutivos e recorrentes gerados por esses macrossistemas.” Segundo este autor o aprendizado como modo de ser deve suplantiar o institucional.

3.2 - Educação Profissional no Brasil

Neste item, procura-se conhecer a evolução e os objetivos da educação profissional no Brasil, por meio de um breve histórico, e a atual educação profissional de nível técnico.

3.2.1 - Breve histórico

De acordo com Educação Profissional (2000), a educação profissional no Brasil evoluiu ao longo dos anos como segue.

O início da educação profissional no Brasil ocorreu no ano de 1809 com a criação do Colégio das Fábricas, logo após a suspensão da proibição de funcionamento de indústrias manufatureiras em terras brasileiras. Em seguida, no ano de 1816 foi proposta a criação de uma Escola de Belas Artes com o objetivo de articular o ensino das ciências e do desenho para os ofícios mecânicos.

Entre os anos de 1840 e 1850 foram criadas dez Casas de Educandos e Artífices, em capitais de províncias, a primeira em Belém do Pará, para atender prioritariamente aos menores abandonados. O objetivo era a diminuição da criminalidade e da vagabundagem, conforme explicita os referenciais curriculares da educação profissional.

No ano de 1854, foram criados os Asilos da Infância dos Meninos desvalidos para atender os menores abandonados. Nestes estabelecimentos especiais os meninos aprendiam as primeiras letras e eram, a seguir, encaminhados para as oficinas públicas e particulares, mediante contratos fiscalizados pelo juizado de órfãos.

Em 1861, foi organizado o Instituto Comercial do Rio de Janeiro, cujos diplomados tinham preferência no preenchimento de cargos públicos das Secretarias de Estado.

A partir de 1858 foram criados os Liceus de Artes e Ofícios. O primeiro deles foi no Rio de Janeiro (1858) e depois em Salvador (1872), Recife (1880), São Paulo (1882), Maceió (1884) e Ouro Preto (1886). Esses estabelecimentos, bem como outros de caráter civil, foram criados para amparar crianças pobres e abandonadas e tinham como objetivo oferecer-lhes instrução teórica e prática, iniciando-as no ensino industrial.

No ano de 1906, com atribuição do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio teve início uma política de incentivo para o desenvolvimento do ensino industrial, comercial e agrícola.

Na área comercial foram criadas escolas comerciais em São Paulo, como a Fundação de Comércio Álvares Penteado e escolas comerciais públicas no Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Minas Gerais, entre outras. Na área Industrial, no ano de 1910, foram criadas, em várias Unidades da Federação, dezenove Escolas de Aprendizes e Artífices, destinada aos pobres e humildes. Eram escolas similares aos Liceus de Artes e Ofícios, mas voltadas basicamente para o ensino industrial.

O ensino na área agrícola foi organizado em 1910 com o objetivo de formar chefes de cultura, administradores e capatazes.

Com a constituição de 1934 e com a colaboração das Indústrias e dos sindicatos econômicos, surgiram as escolas vocacionais e pré-vocacionais para atender as classes menos favorecidas.

A determinação constitucional sobre o ensino vocacional e pré-vocacional e as Leis Orgânicas do Ensino Industrial (1942), do Ensino Comercial (1943) e do Ensino Agrícola (1946) possibilitaram a criação de entidades especializadas como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) em 1942, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) em 1946 e a transformação das antigas escolas de aprendizes artífices em escolas técnicas federais.

De acordo com as Leis Orgânicas da Educação Nacional, o objetivo do ensino profissional era de oferecer formação adequada aos filhos dos operários, aos desvalidos da sorte e aos menos afortunados aqueles que necessitavam ingressar precocemente na força de trabalho, enquanto que o objetivo do ensino secundário era de formar as elites condutoras do país. Os dois sistemas de ensino não eram equivalentes. Os alunos egressos do ensino profissional não podiam continuar os estudos nos níveis superiores.

A Lei Federal nº 1.076/50 elimina parcialmente essa proibição. Com essa Lei os egressos de cursos profissionais podiam continuar seus estudos em níveis superiores, desde que prestassem exames das disciplinas não cursadas. A equivalência dos dois sistemas de ensino veio com a promulgação da Lei Federal nº 4.024/61, primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

A Lei Federal nº 5.692/71 permitia a introdução de forma generalizada do ensino profissional no segundo grau, denominação esta dada ao então ensino médio, em qualquer escola, sem a preocupação de se preservar a carga horária destinada à formação básica. Esse modelo de ensino tinha a falsa imagem da formação profissional como solução para o problema do desemprego. A criação de cursos técnicos visava muito mais a atender a interesses políticos e eleitorais do que por demandas reais da sociedade. Com a Lei Federal nº 7.044/84 o ensino profissionalizante embutido no ensino de segundo grau tornou-se facultativo.

Com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB - Lei Federal nº 9.394/96, a educação profissional de nível técnico tem como objetivo o atendimento das demandas dos cidadãos, do mercado de trabalho e da sociedade.

Em síntese, os objetivos da educação profissional no Brasil variaram ao longo dos tempos de acordo com os interesses de cada época. Observam-se, nessa evolução, quatro fases: a primeira, de 1806 até aproximadamente 1932, que era voltada para um assistencialismo de caráter social; a segunda, de 1932 a 1971, para um assistencialismo de caráter econômico; a terceira, de 1971 até 1996, para o atendimento de interesses políticos; e a

quarta, em implantação, que visa explicitamente o atendimento das demandas dos cidadãos, do mercado de trabalho e da sociedade.

3.2.2 - A nova educação profissional de nível técnico

O modelo de educação profissional em implantação é um modelo que adota o conceito de competências requeridas pelo contexto de uma determinada área profissional para a formação do técnico de nível médio. Esse novo modelo, conforme dito anteriormente, se direciona para o atendimento das necessidades do mundo do trabalho contemporâneo, em consonância com as necessidades das pessoas e da sociedade.

O foco do ensino, na nova educação profissional de nível médio, está na construção de competências por quem aprende e não no conteúdo como no modelo em superação. No novo modelo de educação, os conteúdos são vistos como insumos ou suportes para a construção de competências. Sendo que essas competências são, de acordo com a Educação Profissional (2000, p. 9), “para produzir benefícios – produtos e serviços – compartilhados socialmente e para o acesso ao usufruto desses benefícios, em situações permanentemente mutáveis e instáveis.”

3.2.2.1 - Os princípios específicos

A organização curricular, a prática educativa e a gestão da educação profissional de nível técnico são norteadas pelos seguintes princípios específicos: competências para a laborabilidade, flexibilidade, contextualização, interdisciplinaridade, identidade dos perfis profissionais, atualização permanente dos cursos e currículos e autonomia da escola, conforme a Educação Profissional (2000). De um modo geral, todos estes princípios interferem na prática educativa do professor em sala de aula. No entanto, os quatro primeiros são vistos, neste trabalho, como os principais.

i - Competências para a laborabilidade. Segundo Educação Profissional (2000, p. 96), “O desenvolvimento de competências profissionais deve proporcionar condições de laborabilidade de forma que o trabalhador possa manter-se em atividade produtiva e geradora de renda em contextos sócio-econômicos cambiantes e instáveis”.

Com este princípio, abre-se a possibilidade para oferecimento do ensino técnico em duas perspectivas de forma concomitante. Uma, para a formação de técnicos empreendedores e a outra para a formação de técnicos para o mercado de trabalho.

- Formação de técnicos empreendedores. Esta frente visa a formação de técnicos com um perfil voltado para a autonomia profissional por meio da criação e gestão de empresas. Nessa formação, o objetivo é a construção de competências empreendedoras que estejam ligadas:

- “a compreensão de conceitos e princípios e ao estabelecimento/exercício de relações comerciais, incluindo a percepção e a análise de condições e oportunidades (mercado), o conhecimento dos aspectos operacionais e financeiros, formais e legais, presentes nessas relações e a utilização de ferramentas por elas requeridas.” (Educação Profissional, 2000, p. 13);

- “à aplicação de conceitos e princípios de gestão – planejamento, organização, controle e avaliação – de atividades (...) de negócios.” (Educação Profissional, 2000, p. 13).

- Formação de técnicos para o mercado de trabalho. Esta frente visa a formação, como tradicionalmente acontece, de técnicos de nível médio para trabalharem como empregados nas empresas. Nesse caso, o ensino volta-se para a formação do perfil desejado pelo mercado de trabalho contemporâneo. As características desse perfil, conforme visto anteriormente, são: polivalência, intraempreendedorismo, trabalho em equipe, visualização e solução de problemas e educação continuada.

ii - Flexibilidade. Esse segundo princípio está relacionado com a autonomia que as instituições de educação profissional têm com relação a oferta dos cursos, a organização de conteúdos por disciplina, etapas ou módulos, atividades nucleadoras, projetos, metodologias e gestão dos currículos. De acordo com a Educação Profissional (2000, p. 97), “A flexibilidade permite (...) agilidade da escola na proposição, atualização e incorporação de inovações, correção de rumos, adaptação às mudanças, buscando a contemporaneidade e a contextualização da educação profissional.”

Num mundo caracterizado por rápidas transformações econômicas, científicas e tecnológicas, as necessidades dos cidadãos, do mercado de trabalho e da sociedade alteram-se constantemente. As escolas de educação profissional estão e continuarão atentas a essas mudanças para em tempo real promoverem alterações em sua organização curricular para adequar o ensino às necessidades emergentes. Em consequência deste princípio, a prática educativa do professor em sala de aula deve ser flexível, para em sua função, responder adequadamente às mudanças implantadas nos cursos.

iii - Contextualização. A contextualização se reflete em duas perspectivas que se interrelacionam. Uma, na oferta do curso que, segundo a Educação Profissional (2000, p. 97), “a escola construirá o currículo do curso a ser oferecido, estruturando um plano de curso

contextualizado com a realidade do mundo do trabalho.” A segunda, que, de acordo com a Educação Profissional (2000, p. 97), “Essa contextualização deve ocorrer, também, no próprio processo de aprendizagem, aproveitando sempre as relações entre conteúdos e contexto para dar significado ao aprendido, sobretudo por metodologias que integrem a vivência e a prática profissional ao longo do curso.”

Em razão deste princípio, a oferta de um curso em uma determinada área profissional deve ser contextualizada com a realidade do mundo do trabalho. Isto implica a efetivação de um ensino contextualizado, ou seja, por meio de situações reais ou simuladas extraídas da realidade profissional.

iv - Interdisciplinaridade. Esse princípio visa romper a segmentação e fracionamento dos conteúdos culturalmente enraizado no ensino por meio de disciplinas, tendo em vista que o indivíduo atua no desenvolvimento de atividades profissionais de forma global e não fragmentada. No desenvolvimento das competências objetivadas pelo curso, segundo a Educação Profissional (2000, p. 98), “devem ser buscadas formas integradoras de tratamentos de estudos de diferentes campos. (No entanto, essas formas devem,) além da mera justaposição de disciplinas (...), relacionar as disciplinas em atividades ou projetos de estudos, pesquisa e ação.”

Segundo Fazenda (1979, p. 27), interdisciplinaridade é a “interação entre duas ou mais disciplinas. (E disciplina,) conjunto específico de conhecimentos com suas próprias características sobre o plano do ensino, da formação dos mecanismos, dos métodos, das matérias.”

De acordo com Japiassu (1976), a interdisciplinaridade se caracteriza no ensino pela intensidade das interações entre os professores e pelo grau de interação real entre as disciplinas, no interior de um projeto específico de pesquisa. Essa interação, segundo Fazenda (1979, p. 27), “pode ir da simples comunicação de idéias à integração mútua dos conceitos diretores da epistemologia, da terminologia, da metodologia, dos procedimentos, dos dados e da organização referentes ao ensino e à pesquisa.”

O mercado de trabalho contemporâneo requer dos técnicos de nível médio um perfil profissional que incorpora, entre outras, a característica denominada polivalência. O técnico possuidor dessa característica, e hoje não tem como não a possuir, é proprietário e usuário de inúmeros conceitos, princípios e métodos que tradicionalmente se distribuem em várias disciplinas. A educação profissional em sua tarefa de formar essa e outras características que definem o perfil do técnico deve, em uma organização curricular por disciplina, conforme a Educação Profissional (2000), romper com a segmentação e fracionamento dos conteúdos

culturalmente enraizado no ensino, tendo em vista que o indivíduo atua integralmente no desempenho profissional. Nesse sentido, as escolas de formação profissional devem trabalhar as disciplinas de modo interdisciplinar, visando assim, a eliminação do hiato existente entre o perfil profissional desejado pelo mercado de trabalho e o perfil formado pela escola.

Segundo Japiassu (1976), a aplicabilidade da interdisciplinaridade na educação proporciona, entre outros:

- a ampliação da formação geral dos indivíduos, permitindo-lhes descobrir melhor suas aptidões, o papel que deverão desempenhar na sociedade, aprender a aprender, situando-se no mundo, compreendendo e criticando todas as informações recebidas;
- a preparação melhor dos indivíduos para o mundo do trabalho que, hoje em dia, requer dos trabalhadores uma formação polivalente;
- a garantia e o desenvolvimento à educação permanente que permite aos profissionais o prolongamento constante, no decurso da vida, de sua formação geral e profissional.

Segundo Fazenda (1979), “o ensino interdisciplinar nasce da proposição de novos objetivos, novos métodos, enfim de uma nova “pedagogia”. De acordo com esta autora, a efetivação de um ensino interdisciplinar passa pela eliminação de barreiras entre as disciplinas, entre as pessoas e metodologias. As barreiras entre as disciplinas são em razão da classificação dos conhecimentos segundo uma hierarquia de disciplinas e da acomodação, pois é mais fácil trabalhar de forma parcelada, do que discutir e aplicar formas alternativas. As barreiras entre as pessoas são em razão de preconceitos, da falta de formação adequada e de comodismo dos professores. As barreiras metodológicas estão na elaboração e adoção de uma metodologia de trabalho interdisciplinar de forma que cada professor saiba exatamente qual o seu grau de participação, para que este possa observar as relações de sua disciplina com as demais, sem negligenciar o campo de sua especialidade.

A eliminação das barreiras entre as disciplinas é superada na nova educação profissional de nível técnico com a aplicação do princípio da flexibilidade. Pois de acordo com este princípio, “a concepção curricular é prerrogativa e responsabilidade de cada escola”, (Educação Profissional, 2000, p. 97).

3.3 - Abordagem Pedagógica na Nova Educação Profissional de Nível Técnico

O ensino, no modelo de educação profissional em superação, ocorria, em geral, de forma descontextualizada com o mundo do trabalho e por meio de disciplinas isoladas, interdependentes, que eram oferecidas como cursos avulsos dentro de outro curso.

O novo modelo de educação profissional de nível técnico requer dos professores das escolas técnicas a aplicação de uma nova pedagogia que esteja em consonância com os princípios específicos que regem a prática educativa dessa modalidade de ensino. Esse requerimento implica uma mudança dos paradigmas educacionais dos docentes.

Em geral, um paradigma educacional está assentado na compreensão que se tem sobre os aspectos: a visão de mundo e de homem, dos conteúdos de ensino, da função social da escola, dos professores, dos alunos, do ensino e da aprendizagem, da metodologia de ensino, da avaliação e da relação aluno e professor.

Nos itens a seguir, verifica-se cada um desses aspectos em duas concepções pedagógicas, a pedagogia tradicional e a pedagogia renovada, e também a pedagogia requerida pela nova educação profissional de nível técnico.

3.3.1 - Pedagogia tradicional

Segundo Libâneo (1993, p. 22), a pedagogia tradicional “se caracteriza por acentuar o ensino humanístico, de cultura geral, no qual o aluno é educado para atingir, pelo próprio esforço, sua plena realização como pessoa. Os conteúdos, os procedimentos didáticos, a relação professor-aluno não têm nenhuma relação com o cotidiano do aluno e muito menos com as realidades sociais.”

A pedagogia tradicional é uma proposta de educação centrada no conteúdo, cujo objetivo, segundo Bomfin (1998, p. 45), é o “de moldar comportamentos e conhecimentos.”

Na pedagogia tradicional, segundo Bomfin (1998), Libâneo (1993) e Brasil (1997):

- o mundo é visto como algo acabado, objetivo, que é traduzido pelo conhecimento sistematizado e acumulado pelas gerações passadas;
- o homem é visto como um ser ideal. Com esta percepção todos os homens são considerados como seres iguais em sua natureza e racionalidade;
- os conteúdos de ensino são os conhecimentos e valores sociais acumulados pelas gerações passadas como verdades acabadas e que visam moldar a mente e formar hábitos;

- a função social da escola é de preparar intelectualmente e moralmente os alunos para ocupar sua posição na sociedade;
- o papel do professor é de ensinar, ou seja, de transmitir os conteúdos disciplinares;
- o papel do aluno é o de adquirir os conteúdos que são transmitidos como verdades universais de forma passiva;
- o processo de ensino e aprendizagem é um processo de transferência de conteúdos de quem sabe para quem não sabe. Está focado na transmissão dos conteúdos, que é ensinar, e na retenção do transmitido por meio da repetição de conceitos ou fórmulas na resolução de exercícios, que é aprender;
- a metodologia de ensino baseia-se na exposição oral e/ou por escrito dos conteúdos, numa sequência predeterminada e fixa, independentemente do contexto escolar e do aluno;
- a avaliação é uma estratégia que visa verificar a retenção dos conteúdos transmitidos. Os instrumentos que se utilizam são: provas, exames, exercícios etc;
- a relação entre aluno e professor é essencialmente verticalizada, do professor detentor de todos os saberes, programas, recursos e controles, para o aluno, agente passivo e acrítico.

3.3.2 - Pedagogia nova

Segundo Libâneo (1993, p. 22), como na tradicional, a pedagogia renovada “acentua, igualmente, o sentido da cultura como desenvolvimento das aptidões individuais. Mas a educação é um processo interno, não externo.”

De acordo com Brasil (1997, p.40), “é uma concepção que inclui várias correntes que (...) embora admitam divergências, assumem um mesmo princípio norteador de valorização do indivíduo como ser livre, ativo e social.” Segundo Libâneo (1993, p. 22), essa concepção “apresenta-se, entre nós, em duas versões distintas: a renovada progressista, ou pragmática, (e) a renovada não-diretiva.”

Neste trabalho, adota-se como premissa a pedagogia nova como sendo a junção dessas duas versões. Na pedagogia nova, de acordo com Bomfin (1998), Libâneo (1993), Rogers (1978) e Brasil (1997):

- o mundo é visto como algo subjetivo, uma realidade que é construída e reconstruída pelo homem conforme a sua percepção e experimentação. O conhecimento resulta da ação dessa (re)construção;
- o homem é visto como um ser dotado de poderes individuais como, liberdade, iniciativa, autonomia e interesses. Com esta percepção todos os homens são vistos como seres essencialmente diferentes;
- os conteúdos de ensino são os conhecimentos resultantes de experiências que o sujeito vivencia frente a desafios cognitivos e situações problemáticas;
- a função social da escola é de adequar as necessidades dos indivíduos ao meio social em que vivem e de formadora de atitudes, de desenvolvimento da pessoa como um todo, em todas as suas potencialidades;
- o professor é visto como o facilitador do processo de busca do conhecimento que deve partir do aluno. Na função de facilitador, o trabalho do professor, segundo Libâneo (1993, p.27), “se restringe a ajudar o aluno a se organizar, utilizando técnicas de sensibilização onde os sentimentos de cada um possam ser expostos, sem ameaças.”;
- o aluno é o centro das atividades escolares. Sendo este, um ser ativo, curioso e construtor do seu próprio conhecimento;
- o ensino-aprendizagem é um processo centrado na pessoa que aprende, a partir da relação homem-mundo, através de meios que facilitem e promovam aprendizagem significativa. Segundo Roger (1978, p.111), “a facilitação de aprendizagem (é) o fim da educação, o modo pelo qual desenvolveremos o homem entregue ao estudo, o modo pelo qual podemos aprender a viver como pessoas em processo.” Se constitui, de acordo com Libâneo (1993, p.25) “num processo ativo de construção e reconstrução do objeto, numa interação entre estruturas cognitivas do indivíduo e estruturas do ambiente.” ;
- a metodologia é livre, cabe a cada educador o desenvolvimento de um estilo metodológico próprio, desde que se preserve o princípio da aprendizagem por descoberta e que os estudantes aprendam fundamentalmente pelas experiências, pelo que descobrem por si mesmos de forma autônoma. Aprender fazendo é um dos princípios que deve direcionar a aprendizagem;
- a avaliação é de responsabilidade do estudante, auto-avaliação. Assegurando-se nesse processo, por meio de pontos de controle, se os objetivos que se pretende alcançar estão sendo atingidos;

- a relação entre aluno e professor deve assegurar um clima de relacionamento interpessoal que facilite a aprendizagem. Segundo Rogers (1978), as atitudes do facilitador que auxiliam a aprendizagem são: a autenticidade, o apreço, a aceitação, a confiança, a compreensão e a empatia pelo estudante.

O quadro 3.1 a seguir apresenta uma síntese dessas duas pedagogias:

Quadro 3.1 – Pedagogias de ensino

Elementos	Pedagogia Tradicional	Pedagogia nova
Mundo	Acabado	Em construção
Homem	Todos são iguais	São diferentes
Conteúdo	Conhecimento produzido	Conhecimento que se constrói
Função social da escola	Transmitir conhecimentos	Desenvolver a pessoa
Professor	Transmitir conteúdos	Facilitador
Aluno	Passivo	Ativo
Ensino e aprendizagem	Focado no conteúdo	Focado em que aprende
Metodologia	Expositiva	Livre
Avaliação	Por instrumentos	Auto-avaliação
Relação aluno professor	Verticalizada	Não verticalizada

3.3.3 - A Pedagogia requerida

Segundo Libâneo (1993, p. 25), “A pedagogia tradicional (...) é viva e atuante em nossas escolas.” As escolas de educação profissional de nível técnico certamente fazem parte deste contexto. No entanto, as mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho e a nova legislação educacional, descaracterizam essa pedagogia e requerem a aplicação de uma nova pedagogia.

Neste trabalho, parte-se da premissa que a pedagogia requerida pela nova educação profissional de nível técnico é a pedagogia nova vista anteriormente. Com esse requerimento, a prática educativa centra-se no aprender, no indivíduo, onde os conteúdos são vistos como insumos para os estudantes construírem ativamente competências profissionais relacionadas com o mundo do trabalho atual e futuro. Isso requer dos professores a aplicação de metodologias de ensino:

- que atenda as recomendações da Educação Profissional (2000, p. 20), área profissional indústria, a qual seja, de metodologias “inovadoras, dinâmicas que substituam o modelo centrado nas aulas tradicionais de forma quase que exclusiva ou com ênfase absoluta, por um ambiente pedagógico caracterizado por “aulas operatórias”, *workshops* e oficinas nas quais os alunos trabalhem em projetos concretos e experimentais característicos da área” ;
- que estejam relacionadas com os princípios específicos que norteiam a prática pedagógica da educação profissional de nível técnico;
- que promovam aprendizagens significativas; e
- que levem o aluno a ser agente ativo e autônomo na apropriação de competências profissionais gerais e específicas objetivada pelo curso.

Com base nos três últimos requerimentos, as metodologias de ensino devem:

i - estar relacionadas com os princípios específicos. Isto significa que as metodologias devem ser adequadas para a construção de competências para a laborabilidade e que nesta construção a flexibilidade, a contextualização e a interdisciplinaridade sejam elementos indispensáveis;

ii - promover aprendizagens significativas. Segundo Moretto (2001, p.17) “aprender significativamente é dar sentido à linguagem que usamos, é estabelecer relações entre os vários elementos de um universo simbólico, é relacionar o conhecimento elaborado com os fatos do dia-a-dia, vividos pelo sujeito da aprendizagem ou por outros sujeitos.” Com este entendimento, emerge o princípio da contextualização como forma de se desenvolver aprendizagens significativas.

Segundo Rogers (1978), “*A aprendizagem significativa verifica-se quando o estudante percebe que a matéria a estudar se relaciona com os seus próprios objetivos.* De maneira um tanto mais formal, dir-se-á que uma pessoa só aprende significativamente aquelas coisas que percebe implicarem na manutenção ou na elevação de si mesma.”;

iii - promover meios para que o estudante seja agente ativo e autônomo da apropriação de competências. Se apropriar de um conhecimento, segundo Moretto (2001, p. 42), significa “interiorizar uma informação, estabelecer relações significativas com outros conhecimentos já elaborados pelo sujeito, ampliando e transformando sua estrutura conceitual, permitindo que este estabeleça novas relações à medida que faça novas experiências.” Desse entendimento, brota a interdisciplinaridade como requisito indispensável para a apropriação de conhecimentos.

Com base neste conceito e no conceito de competência profissional da Educação Profissional (2000), entende-se que se apropriar de uma competência profissional significa interiorizar saberes – conhecimentos, incluindo habilidades e valores – e com eles estabelecer articulações e mobilizações para o desempenho eficiente e eficaz de uma determinada atividade profissional.

Um estudante, segundo Perrenoud (1999, p. 57), “será levado a construir competências de alto nível somente confrontando-se, regular e intensamente, com problemas numerosos, complexos e realistas, que mobilizem diversos tipos de recursos cognitivos.” Na promoção de meios que levem o estudante a ser agente ativo e autônomo na apropriação de competências de alto nível, métodos como o prático e o simulado, com as estratégias de aprender fazendo e imitando a realidade, respectivamente, mostram-se aplicáveis.

O método prático consiste em aprender através da prática. Segundo Sprague (1966) (apud Rogers, 1978, p.140), “Simulação é um sistema em miniatura; um modelo de uma organização, uma nação ou um mundo – um “laboratório,” no qual uma ampla variedade de situações sociais pode ser reproduzida.”

Outro fato importante a se destacar é que, segundo a Educação Profissional (2000, p. 31), “os programas de educação profissional, com currículos dirigidos para competências requeridas pelo contexto de uma área profissional, caracterizam-se por um conjunto significativo de problemas e projetos, reais ou simulados, propostos aos participantes e que desencadeiam ações resolutivas, incluídas as de pesquisa e estudo de conteúdos ...”

Nesse sentido, a metodologia de ensino do professor em sala de aula deverá ser por meio de projetos, problemas e/ou desafios significativos de contexto produtivo da área e que envolva situações simuladas ou, sempre que possível e preferencialmente, reais. Sendo que no processo de ensino-aprendizagem, o aluno se caracteriza como agente ativo na construção das competências desejadas e o professor com facilitador desse processo, isto é, o elemento que monitora, orienta e assessora o aluno na execução das atividades que lhes são propostas.

3.4 - Considerações Finais

No capítulo precedente tratou-se dos estágios de crescimento do Ciclo de Vida das organizações e dos fatores de sucesso das empresas, sendo estes fatores as necessidades e a competência profissional dos empreendedores.

Neste capítulo, se sobressaem os princípios específicos que regem a prática educativa da nova educação profissional de nível técnico. O princípio de competências para a laborabilidade concede às escolas autonomia para direcionar o ensino em duas frentes de forma concomitante. Uma, para formar técnicos com o perfil requerido pelo mercado de trabalho. É esse requerimento que justifica a existência de um determinado curso. Na formação desse perfil, e entre as que ganharam destaque neste trabalho, a característica intraempreendedorismo é um fator de desenvolvimento pessoal e profissional. Por esta razão, esta característica se constitui numa necessidade das pessoas que as escolas de educação profissional começam a considerar em sua missão de educar. A segunda, para formar técnicos com competências empreendedoras na área de negócios.

Os demais princípios, ou seja, os princípios da contextualização, da interdisciplinaridade e da flexibilidade, se constituem em requisitos insubstituíveis para se gerar um ensino que promova aprendizagens significativas e que favoreça a apropriação de competências para a laborabilidade por quem aprende. Esse ensino se efetivará na prática com a aplicação de uma nova pedagogia, onde as metodologias recomendadas são por meio de projetos, problemas e/ou desafios significativos do contexto produtivo da área.

Com a liberdade que a nova pedagogia concede e fazendo uso das recomendações dadas, descreve-se no capítulo seguinte uma metodologia para a introdução do ensino de empreendedorismo nos cursos técnicos de nível médio. Nessa construção, os estágios de crescimento do Ciclo de Vida das Organizações são colocados como suportes para se desenvolver um ensino em consonância com os princípios específicos que norteiam a prática educativa da nova educação profissional de nível técnico.

CAPÍTULO 4 – A METODOLOGIA

Desde o início do curso de mestrado houve uma preocupação com o tema de pesquisa a ser desenvolvido como dissertação. Durante as aulas sobre empreendedorismo o interesse pelo tema “Educação de Empreendedores” brotou, cresceu e amadureceu. Em razão disso, esse foi o tema escolhido para ser desenvolvido como trabalho de dissertação. Até porque, esse tema era afim ao tema “Educação Profissional”, que era a intenção inicial de pesquisa.

Definido o tema, surgiu a pergunta: Mas, o que fazer sobre o tema? Depois de algumas reflexões optou-se pela elaboração de uma metodologia para a introdução do ensino de empreendedorismo nos cursos Técnicos de Nível Médio que têm ou não uma disciplina específica em seu desenvolvimento curricular. Embora houvesse conhecimento da existência de formas análogas de ensino de empreendedorismo nesse e em outros níveis de ensino.

4.1 - A Metodologia

Uma vez escolhido o tema e definido o que fazer, surgiram outros dois questionamentos: Como fazer? Como desenvolver a metodologia? Com essas indagações começaram a surgir idéias de como elaborar a metodologia. Dentre as várias idéias que surgiram, optou-se pelas seguintes:

i - Como fazer. Todo aluno que cursar a disciplina fará um estudo, individualmente, para analisar a viabilidade de se atender, de maneira fictícia, uma determinada necessidade do mercado. Se o aluno considerar o negócio viável, ele constituirá uma empresa, também de maneira fictícia, para atender essa necessidade e a administrará durante cinco etapas, que são etapas de crescimento do Ciclo de Vida das Organizações proposto por Adizes (1998): o Namoro, a Infância, o Toca - Toca, a Adolescência e a Plenitude. Em cada uma dessas etapas serão realizadas simulações. Os objetivos serão: de explorar as características do comportamento das empresas; de desenvolver competências empreendedoras; de integrar as áreas técnica e administrativa; e de gerar um ensino em consonância com os princípios específicos da educação profissional de nível médio. Os trabalhos nas simulações serão executados com dados reais. Se o aluno considerar o negócio inviável, ele não abrirá uma empresa. Nesse caso, ele atuará como colaborador empreendedor em uma das empresas constituídas.

ii - Como desenvolver. O questionamento sobre a forma de se desenvolver a proposta foi alvo de três preocupações, pois caberia ao professor todo o papel da orientação e preparação do processo de ensino e aprendizagem. A primeira, que a maneira de proceder deveria estar de acordo com a idéia de ser um estudo livre, solto, dinâmico e que também fosse possível a exploração dos questionamentos dos alunos. A segunda, que um estudo completamente livre, sem um direcionamento mais definido, talvez acabasse não atingindo os objetivos da proposta. E a terceira, que a escola fosse transformada numa incubadora escolar, onde os alunos pudessem testar e vivenciar as suas idéias utilizando-se dos recursos físicos, tecnológicos e humanos que a mesma dispõe. Diante de tais preocupações, foi decidido que cada etapa da proposta seria desenvolvida por meio de atividades. E que em cada atividade, sempre que necessário, fossem dadas orientações para os empreendedores, para os colaboradores empreendedores e para o professor. Esse tipo de desenvolvimento apresenta-se como a mais adequada, pois permitirá que o professor direcione os trabalhos sem perder de vista os objetivos propostos.

Na realização das atividades, a motivação dos alunos pode ser despertada, entre outras coisas, por meio de palestras com micro e pequenos empresários e de visitas a micro e pequenas empresas.

4.1.1 - A dinâmica em cada etapa

Em cada etapa, o desenvolvimento da metodologia será da seguinte maneira:

i - Apresentação da atividade. O professor apresenta a atividade e as orientações para cada empreendedor;

ii - Execução da atividade. O empreendedor recebe, executa e entrega a atividade para o professor. A execução é realizada, de preferência, na incubadora escola;

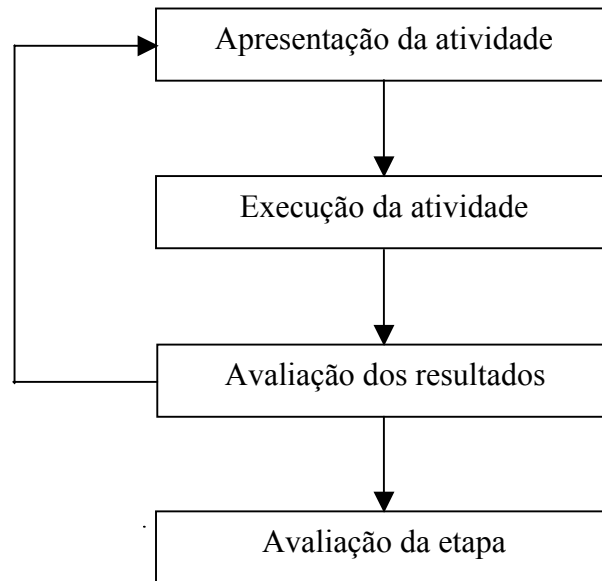
iii - Avaliação do resultado. O professor avalia os resultados e registra as avaliações em uma ficha de desempenho;

iv - Repetição do ciclo. O professor repete este ciclo para cada uma das atividades da etapa;

v - Avaliação da etapa. Após a realização da última atividade, o professor faz a avaliação final e comunica aos empreendedores os resultados da etapa.

A dinâmica em cada etapa da metodologia é visualizada na figura 4.1 a seguir.

Figura 4.1 – Dinâmica da metodologia em cada etapa



4.1.2 - O contexto

Para a aplicação da metodologia, alguns esclarecimentos sobre o contexto em que ela se desenvolverá se fazem necessários.

- **O representante.** É o professor que aplicará a proposta. A ele caberá as funções de planejamento, organização, direção e controle da aplicação da proposta em cada uma das etapas.

- **Os empreendedores.** São os alunos matriculados na disciplina na qual a proposta será aplicada.

- **O produto e a produção.** O produto que as empresas irão produzir será para atender uma real necessidade do mercado identificada por algum membro da comunidade escolar ou da comunidade externa. Em cada etapa, todas as empresas produzirão, de preferência, o mesmo produto. A produção será conforme pedidos, que serão apresentados por meio de atividades pelo representante. A produção terá uma parte real para exploração do lado tecnológico e uma parte fictícia para exploração do comportamento característico das empresas e dos empreendedores.

- **O mercado de trabalho.** A partir da segunda etapa, o mercado será formado por todos os empreendedores que não quiseram abrir o negócio na primeira etapa e os que não sobreviveram na primeira etapa e nas etapas seguintes.

- **O mercado fornecedor.** Será formado pelos fornecedores da matéria prima que existem na região onde a escola está inserida. As informações necessárias para a execução das atividades serão buscadas pelos empreendedores. O representante cuidará dos interesses dos fornecedores, como cobrança das vendas realizadas a prazo etc.

- **O mercado consumidor.** Será formado pela comunidade interna e/ou externa da escola. O mercado interno poderá ser utilizado para venda da produção real do produto. O mercado externo será fictício para revenda da produção virtual e será representado pelo representante da proposta.

- **O mercado concorrente.** Será formado pelos fabricantes e/ou comerciantes existentes na região onde a escola está radicada e que tem um produto igual ou similar ao que será fabricado pelos empreendedores.

- **As repartições públicas e privadas.** Os governos, os bancos e outras repartições públicas ou privadas serão os órgãos oficiais existentes na cidade e serão representados pelo professor. A função do professor, nessa representação, será o de cobrador dos compromissos assumidos pelos empreendedores. Os empreendedores é que buscarão as informações necessárias.

4.1.3 - Atividades sugeridas

A seguir são apresentadas as atividades que se sugere para cada uma das etapas da metodologia.

4.1.3.1 - A interação

A finalidade da interação é mobilizar os alunos para aplicação da metodologia em sala de aula. A interação inicia-se com o representante apresentando e discutindo com os alunos a intenção de uma certa pessoa de abrir uma empresa para fabricar um produto para atender uma determinada necessidade do mercado. Esta pessoa pode ser um professor, um aluno ou mesmo alguém de dentro ou fora da comunidade escolar.

Logo após a discussão, o professor cita que a referida pessoa está mega empolgada com a idéia de montar uma empresa para fabricar e comercializar o produto e que nos convida para sermos sócios desse negócio. Observando que a pessoa argumenta, entre outras coisas, que:

- a empresa se diferenciara das concorrentes pelo preço que praticará. Isto pelo fato da utilização de processos de fabricação mais simples, por exemplo;
- os clientes da empresa serão pessoas casadas e de qualquer classe social, pois o produto é uma necessidade básica. Este fato, ele diz ter observado em algumas unidades já fabricadas para amigos;
- a empresa atenderá os consumidores em locais pré-estabelecidos e a domicílio.

Por fim, o professor comenta que as argumentações desse empreendedor são convincentes e que o negócio parece viável e extremamente vantajoso. Em razão disso, o professor convida os alunos a fazerem um estudo para decidirem se aceitam ou não entrar no negócio. A entrada no negócio significa que individualmente o aluno constituirá uma empresa para fabricar o referido produto. É importante observar que se um participante tiver uma outra idéia, ele terá a liberdade para desenvolvê-la paralelamente.

Em seguida, o professor explica para os alunos como os trabalhos serão desenvolvidos em cada uma das etapas.

4.1.3.2 - Atividades da etapa do Namoro

A primeira etapa do Ciclo de Vida de uma Empresa tem início quando o empreendedor identifica uma necessidade do mercado e ele se empolga com a idéia de satisfazê-la. O Namoro é caracterizado pela confirmação do compromisso do empreendedor e pelo teste da realidade.

Nesta primeira etapa, as atividades visam:

- avaliar a motivação dos alunos para empreender a idéia; e
- testar a idéia à realidade.

Orientações para o representante. Após o recebimento de cada atividade, avalie o desempenho do empreendedor de acordo com os itens de avaliação a seguir explicitados e registre os resultados na ficha de desempenho, tabela 4.1 a seguir. O preenchimento é feito da seguinte forma: se em uma atividade, por exemplo, na atividade 1, o comprometimento do empreendedor foi satisfatório marque 1 (um) na célula definida pela linha deste item de avaliação e pela coluna do empreendedor avaliado. Se foi insatisfatório, marque zero. Se foi mais ou menos, marque 0,7 ou 0,5 ou 0,3 conforme a sua percepção. E assim com os demais itens de avaliação, até a última atividade. O X em uma célula indica que o correspondente item de avaliação não está sendo avaliado na atividade.

No final da etapa, calcule e registre na ficha de controle o índice geral de desempenho (IGD) de cada empreendedor. O cálculo do IGD é feito somando as avaliações obtidas em cada item de avaliação de todas as atividades, isto é:

$$\text{IGD} = \Sigma 1,2,3,4$$

onde $\Sigma 1,2,3,4$ é a soma das avaliações dos itens 1, 2, 3 e 4 de todas as atividades.

Itens de avaliação (IA):

1. O comprometimento do empreendedor foi:

Satisfatório	1	0,7	0,5	0,3	0	Insatisfatório
--------------	---	-----	-----	-----	---	----------------

2. O empreendedor fez o plano de negócio de forma adequada:

Satisfatório	5	3	2	1	0	Insatisfatório
--------------	---	---	---	---	---	----------------

3. A motivação do empreendedor para abrir o negócio foi:

Exclusivamente para o lucro	0
Para atender a necessidade de mercado	5

4. A participação do empreendedor no seminário de avaliação foi:

Satisfatória	5	3	2	1	0	Insatisfatória
--------------	---	---	---	---	---	----------------

O item um, comprometimento do empreendedor, é uma avaliação que envolve os seguintes aspectos:

- A motivação do empreendedor na realização da atividade.
- A postura do empreendedor na realização da atividade.
- A qualidade do trabalho realizado.
- O relacionamento humano.
- Outros.

Tabela 4.1 – Ficha de desempenho dos empreendedores na etapa do Namoro

AT	IA	Empreendedores																			
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	L	M	N	O	Q	R	S	T	U	
1	1																				
	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2	1																				
	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	1																				
	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4	1																				
	2																				
	3																				
	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
5	1																				
	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	4																				
IGD																					
Classificação																					

Legenda: AT = atividades e IA = itens de avaliação.

Atividade 1. Faça o pré-projeto do produto apresentado na interação e fabrique uma unidade do mesmo para o dia .../.../... .

Orientações para o empreendedor realizar a atividade:

- Em conjunto com os empreendedores que tem interesse em produzir o mesmo produto que o seu, faça o projeto mecânico do mesmo.
- Em seguida, também em conjunto com empreendedores que fabricarão o produto, fabrique uma unidade do mesmo. Se necessário utilize os recursos físicos, materias, tecnológicos e humanos que a incubadora escola dispõe.
- Anote o tempo gasto em cada etapa do processo de fabricação dessa unidade do produto.
- Entregue para o professor uma cópia do projeto realizado.

Orientações para o representante:

- Avalie o desempenho dos empreendedores na realização da atividade. O item de avaliação nesta atividade é o número um.

Atividade 2. Faça o teste de utilidade do produto e entregue um relatório para o representante no dia .../.../... .

Orientações para o empreendedor realizar a atividade:

- Em conjunto com os empreendedores que produzirão o mesmo produto que o seu, selecione um grupo de mais ou menos nove pessoas da comunidade escolar. Se for nove pessoas, escolham 3 professores, 3 alunos e 3 funcionários. Em seguida, reúna esse grupo de pessoas em uma sala e apresente-lhes o produto. Se o produto for comestível, sirva-o. Durante esse período de apresentação, observe atentamente e anote as reações e os comentários dos convidados sobre o produto. Depois de finalizar essas observações, através de um questionário, faça as seguintes perguntas:

- Você compraria esse produto?
- Quanto você pagaria para adquiri-lo?
- Você acha que as pessoas vão comprar esse produto? Por quê?
- Onde você gostaria de comprá-lo?

- Reúna outro grupo de nove pessoas e repita o teste.
- Analise os resultados do teste de utilidade do produto e conclua se realmente a visão apresentada na interação se confirma para estes dois grupos, isto é, se existe uma necessidade de mercado que ainda não foi satisfeita.

- Entregue para o professor um relatório do teste realizado.

Orientações para o representante:

- Avalie o desempenho dos empreendedores na realização da atividade. O item de avaliação é o número um.

Atividade 3. Elabore o projeto final do produto e descreva o processo de fabricação do mesmo e os entregue no dia .../.../... .

Orientações para o empreendedor realizar a atividade:

- Elabore o projeto final do produto incluindo as informações obtidas com os clientes no teste de utilidade do produto. Especifique para cada matéria prima, a quantidade necessária e o custo.

- Elabore o processo sequencial de fabricação do produto. Isto é, descreva passo a passo cada etapa do processo de fabricação. Estime o tempo necessário para a fabricação de uma unidade do produto.

Orientações para o representante:

- Avalie o desempenho dos empreendedores na realização da atividade. O item de avaliação é o número um.

Atividade 4. Elabore um plano de negócio para o produto e entregue para o representante no dia .../.../... .

Orientações para o empreendedor realizar a atividade:

- Elabore um plano de negócio de acordo com os itens e subitens a seguir.
- Utilize, se necessário, resultados das atividades anteriores.

1 - Introdução

1.1- O empreendedor. Cite o nome do empreendedor, o conhecimento e a experiência que o mesmo tem sobre o negócio.

1.2 - A empresa. Cite o ramo de atividade da empresa, o local e o endereço onde ela será instalada. A localização será na incubadora escolar cujo endereço é o da escola.

1.3 - Produto ou serviço. Cite o produto que a empresa fabricará e qual a sua aplicação. Descreva resumidamente o processo de fabricação do produto. Este processo já foi descrito anteriormente.

1.4 - Necessidade de pessoal. A empresa iniciará as operações com dois funcionários. O empreendedor e um colaborador empreendedor. O colaborador será contratado quando a empresa começar as suas atividades de produção.

1.5 - Produção. Estime a produção mensal da empresa (PM) por meio da fórmula (1) a seguir. Inicialmente, faça o cálculo para dois funcionários:

$$PM = NH \times ND \times NF / TF \quad (1)$$

onde: 1. NH – Número de horas de trabalho por dia.

2. ND – Número de dias de trabalho no mês.

3. NF – Número de funcionários.

4. TF – Tempo, em horas, que um técnico leva para fabricar uma unidade do produto, utilizando-se dos recursos tecnológicos que a empresa (incubadora) dispõe.

O prazo dado para a conclusão de uma atividade corresponde a um período cuja duração é um mês.

1.6 - O mercado consumidor. Cite quem é o mercado consumidor, o tamanho do mesmo e as suas principais características, tais como: estado civil, nível de renda etc. O mercado consumidor é formado pela comunidade interna e/ou externa da escola.

1.7 - O mercado concorrente. Cite quem é o mercado concorrente e as suas principais características tais como: preço, acabamento, qualidade etc. Este mercado é formado por todos os fabricantes e/ou comerciantes existentes na região onde a empresa está instalada e que fabricam ou comercializam o mesmo produto ou produto similar.

1.8 - Mercado fornecedor. Cite quem são os fornecedores e as suas principais características, tais como: preço, prazo, forma de pagamento etc. O mercado fornecedor é formado por todos os fornecedores de matéria prima que existem na região onde a empresa está instalada.

2 - Análise Financeira

2.1 - Cálculo do preço de venda

2.1.1 - Custo da matéria prima para produzir uma unidade do produto (CMP). Determine por meio da fórmula:

$$\text{CMP} = \text{Preço da Nota Fiscal} + \text{Despesas Extras} \quad (2)$$

onde: 1. Preço da Nota Fiscal é o preço de compra da matéria prima contida na nota fiscal.

2. Despesas Extras são as despesas com transportes, seguro etc.

2.1.2 - Custo fixo para se produzir uma unidade do produto (CF). Determine de acordo com as instruções abaixo:

1. Tempo de fabricação de uma unidade: horas. Esta informação você encontra na atividade 3.
2. Valor da hora trabalho do colaborador: R\$ por hora. Fixe um valor hora de trabalho para o colaborador e multiplique esse valor pelo coeficiente $(1 + i)$, onde i é uma taxa unitária referente aos encargos sociais, como: FGTS, férias e décimo terceiro salário. Essa taxa deverá ser a de mercado.
3. Honorário do contador: R\$ por hora. Verifique o custo mensal de um contador e divida esse valor pelo número de horas de trabalho da empresa no mês.
4. Salário do empreendedor: R\$por hora. Fixe uma retirada mensal para o empreendedor e multiplique esse valor pelo coeficiente $(1 + i)$, onde i é uma taxa unitária referente aos encargos sociais, como: FGTS, férias e décimo terceiro salário, e divida o resultado pelo número de horas de trabalho da empresa no mês.
5. Aluguel: R\$ por hora. Verifique junto à direção da escola o valor mensal do aluguel e divida esse valor pelo número de horas de trabalho da empresa no mês. Esse valor é referente ao aluguel das máquinas e equipamentos, prédio etc.
6. Outros: Inclua outros itens que você considera importante, como a depreciação de algum patrimônio da empresa.
7. Custo fixo (CF) de fabricação de uma unidade: $CF = R\$.....$ por unidade. Este custo é obtido somando os valores encontrados nos itens 2, 3, 4, 5 e 6 e multiplicando o resultado encontrado pelo tempo de fabricação do produto (item 1).

2.1.3 - Preço de Venda (PV) de uma unidade. Fixe uma margem de lucro (ML) sobre o custo da matéria prima e determine o preço de venda por meio da fórmula:

$$PV = (CMP + CF + CMP \times ML) / (1 - DP) \quad (3)$$

Onde: 1. CMP é o custo da matéria prima.

2. CF é o custo fixo de fabricação.

3. ML é a taxa unitária do lucro sobre o preço de custo.

4. DP é a taxa unitária referente a impostos e contribuições, como: CSLL, COFINS, CONTRI/PRE, IPI, contribuições de vendas etc.

2.2 - Estimativa de Resultado Mensal da Empresa. Estime o resultado mensal da empresa preenchendo a tabela 4.2.

Tabela 4.2 - Estimativa de resultado

[1] -	Produção Mensal	
[2] -	Preço de Venda	R\$.....
[3] -	Receita Bruta Mensal = [1] x [2]	R\$.....
[4] -	Imposto Sobre as Vendas = DP x [3]	R\$.....
[5] -	Receita Líquida de Vendas = [3] - [4]	R\$.....
[6] -	Custo Fixo de uma unidade	R\$.....
[7] -	Custo dos Produtos Vendidos = [1] x [6]	R\$.....
[8] -	Lucro líquido = [5] - [7]	R\$.....

2.3 - Projeção de capital necessário para começar e tocar o negócio. Projete o capital necessário para começar e tocar o negócio preenchendo a tabela 4.3 a seguir.

Tabela 4.3 – Projeção de capital

[1] -	Aluguel de máquinas, equipamentos e espaço físico	R\$.....
[2] -	Matéria Prima	R\$.....
[3] -	Outros	R\$.....
[4] -	Capital Necessário para iniciar = [1] + [2] + [3]	R\$.....
[5] -	Capital Necessário para tocar o negócio	R\$.....

2.4 - Análise do plano de negócio. Analise o plano de negócios e responda as perguntas:

- O negócio é viável?

- O negócio é vantajoso?
- Você abrirá a empresa?
- Se você for abrir a empresa, a sua motivação para tal é exclusivamente voltada para o lucro ou para satisfazer as necessidades do mercado?

Orientações para o representante:

- Oriente os alunos que o plano de negócio elaborado é específico para esta simulação.
- Avalie o desempenho dos empreendedores na realização da atividade. Itens de avaliação: 1, 2 e 3.

Atividade 5. Apresente a decisão de entrada ou não no negócio no seminário de avaliação que será realizado no dia .../.../... .

Orientações para o empreendedor:

• Apresente e justifique a sua decisão de entrada ou não no negócio. Na justificativa, tome como referência as perguntas respondidas no item 2.4 do plano de negócio.

- Participe ativamente do seminário.

Orientações para o representante:

• Na sala de aula, reúna os empreendedores em um círculo e organize as apresentações.

- Após as apresentações, organize um debate com os empreendedores sobre:
 - o teste de utilidade do produto;
 - o plano de negócio;
 - o comprometimento dos empreendedores; e
 - as competências necessárias para a elaboração de um plano de negócio.
- Avalie o desempenho do empreendedor no seminário. Itens de avaliação: 1 e 4.

Avaliação da etapa. Após o encerramento do seminário e da sua avaliação, calcule o índice geral de desempenho, IGD, e selecione os empreendedores que tiveram os piores desempenhos, incluindo na lista os que consideraram o negócio inviável, até que o número chegue a 50 % do total. Se houver empate, utilize um outro critério que seja pertinente ao estudo. Em seguida, comunique quem sobreviveu. O índice de mortalidade de 50 % é uma opção para se ter mão de obra disponível para as empresas sobreviventes.

4.1.3.3 - Atividades da etapa da Infância

Com a apresentação do plano de negócio, o empreendedor estará assumindo o compromisso. A partir daí a empresa passa a existir fisicamente, constituindo a segunda etapa o seu ciclo de vida, a Infância. A empresa agora precisa honrar o compromisso assumido. Para isso ela precisa produzir resultados, isto é, vender o seu produto.

Nesta etapa, os objetivos das atividades são:

- de gerar o problema da subcapitalização; e
- de testar o compromisso do fundador.

Orientações gerais para o empreendedor. Administre o seu negócio tendo em mente a noção de qualidade como estratégia de sobrevivência da empresa. Nesse sentido, busque sempre melhorias da qualidade do produto e do seu processo de fabricação.

As melhorias da qualidade do produto devem sempre visar a satisfação das necessidades e gostos dos clientes. As informações necessárias para promover as melhorias poderão ser obtidas por meio de testes de utilidades do produto, conforme feito na primeira etapa, ou através de um outro mecanismo, uma pesquisa, por exemplo.

As melhorias no processo de fabricação devem visar, entre outros:

- a redução do tempo de fabricação do produto. Essa redução implicará no aumento da capacidade de produção da empresa no período, que é determinada por meio da fórmula (1) do plano de negócio;
- a redução dos gastos com a matéria prima utilizada na fabricação do produto.

Durante esta etapa os empreendedores terão a liberdade para contratar e demitir funcionários, para fazer empréstimos bancários e para fazer propaganda, conforme as necessidades. No entanto, tudo deverá ser feito de acordo com o mundo real. Antes de executar um pedido, verifique se a empresa tem pessoal suficiente, nem mais nem menos, e se tem dinheiro para comprar a matéria prima necessária na fabricação. Se a empresa tiver poucos funcionários, contrate. Se tiver demais, demita. Se a empresa não tem dinheiro, faça empréstimo bancário ou tente vender a produção, ou parte da produção, à vista e com desconto. Antes de negociar com o representante um pedido, verifique qual é a capacidade de produção mensal da empresa, que é calculada pela fórmula (1) da atividade 4 da etapa do Namoro.

Elabore um sistema para, em cada período, registrar e controlar as contas a pagar, as contas a receber, os estoques de insumos e de produtos acabados etc. Esses sistemas poderão

ser fiscalizados a qualquer instante pelo representante ou por um auditor designado. Trabalhe em equipe com os colaboradores.

Orientações gerais para os colaboradores empreendedores. Nesta etapa a empresa estará totalmente voltada para a produção de resultados. Dessa forma, vocês serão valorizados não pelo que vocês pensam, mas sim pelo que vocês fazem. Assim, façam apenas o que o empreendedor determinar. Mas se vocês estiverem insatisfeitos com essa situação, peçam demissão e procurem outra empresa para trabalhar.

Orientações gerais para o representante. Após receber dos empreendedores o lote comprado e o fluxo de caixa da empresa, avalie-os e registre as avaliações na ficha de desempenho, tabela 4.4. Preencha essa ficha de acordo com as instruções dadas na etapa do Namoro. Como na etapa anterior, o X em uma célula indica que o correspondente item de avaliação não está sendo avaliado.

No final da etapa, calcule e registre na ficha de controle o índice geral de desempenho (IGD) da empresa. O cálculo do IGD é feito somando as avaliações obtidas em cada item de avaliação de todas as atividades, isto é:

$$\text{IGD} = \Sigma 1,2,3$$

onde $\Sigma 1,2,3$ é a soma das avaliações dos itens 1, 2 e 3 de todas as atividades.

Itens de avaliação (IA):

1. O comprometimento do empreendedor foi:

Satisfatório	1	0,7	0,5	0,3	0	Insatisfatório
--------------	---	-----	-----	-----	---	----------------

2. O fluxo de caixa é:

Positivo	1,5	0	Negativo
----------	-----	---	----------

3. A participação do empreendedor no seminário de avaliação foi:

Satisfatória	1	0,7	0,5	0,3	0	Insatisfatória
--------------	---	-----	-----	-----	---	----------------

O item um, comprometimento do empreendedor, é uma avaliação que envolve os seguintes aspectos:

- A motivação do empreendedor na realização da atividade.
- A postura do empreendedor na realização da atividade.
- A qualidade do trabalho.
- O relacionamento humano.

- Outros.

Tabela 4.4 – Ficha de desempenho dos empreendedores na etapa da Infância.

AT	IA	Empreendedores									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
2	1										
	2										
	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	1										
	2										
	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	1										
	2										
	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	1										
	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	3										
IGD											
Classificação											

Legenda: AT = atividades e IA = itens de avaliação.

Atividade 1. Negocie com o representante a venda de um lote do produto para ser distribuído entre os pontos de vendas A, B, C e D.

Orientações para o empreendedor realizar a atividade:

- Negocie considerando: ponto de venda, quantidade vendida em unidades, prazo de entrega em dias, prazo de pagamento em dias e preço por unidade, que são as variáveis que compõem a ficha de pedido, tabela 4.5.

Tabela 4.5 – Ficha de pedido

Ponto	Qtdade (unid)	Prazo de entrega (Em períodos)	Prazo de pagamento (dias)		Preço por unidade (R\$)		Total das vendas (R\$)	
			À vista	A prazo	À vista	A prazo	À vista	A prazo
A								
B								
C								
D								

Orientações para o representante:

- Negocie um lote que seja igual a capacidade de produção mensal da empresa.

- Negocie o pagamento para sete dias após a entrega do pedido.

Atividade 2. No dia .../... /... envie para o representante o lote do produto negociado na atividade 1. Anexe junto ao documento de entrega o fluxo de caixa da empresa.

Orientações para o empreendedor realizar a atividade:

- Fabrique uma unidade do produto e o entregue para o representante. Essa unidade representará o lote vendido.
- Faça o fluxo de caixa conforme o modelo da figura 4.6 e com as instruções dadas.

Tabela 4.6 – Fluxo de caixa

Descrição	Atividades		
	2	4	6
1. ENTRADAS			
[1.1] - Vendas à vista			
[1.2] - Vendas a prazo			
[1.3] - Outros			
[1.4] - Total de entradas = [1.1] + [1.2] + [1.3]			
2. SAÍDAS			
[2.1] - Fornecedores			
[2.2] - Remuneração de pessoal			
[2.3] - Encargos sociais			
[2.4] - Impostos e Taxas			
[2.5] - Financiamentos Bancários			
[2.6] - Despesas com vendas			
[2.7] - Despesas administrativas			
[2.8] - Depreciação			
[2.9] - Despesas financeiras			
[2.10] - Compras à vista			
[2.11] - Outros			
[2.12] - Total de saídas = [2.1] + [2.2] + ... + [2.11]			
3. DEMONSTRATIVO			
[3.1] - Saldo inicial			
[3.2] - Entradas			
[3.3] - Saídas			
[3.4] - Total = [3.1] + [3.2] - [3.3]			
[3.5] - Empréstimos			
[3.6] - Saldo Final = [3.4] + [3.5]			

Orientações para o preenchimento do fluxo de caixa:

1. Entradas

- [1.1] - Vendas à vista. Registre o valor recebido no ato de entrega do lote vendido.
- [1.2] - Vendas a prazo. Registre o valor recebido de vendas realizadas a prazo.
- [1.3] - Outros. Registre o recebimento de outros valores.

2. Saídas

- [2.1] - Fornecedores. Registre o valor do pagamento feito para os fornecedores na atividade.
- [2.2] - Remuneração de pessoal. Registre o valor dos salários dos funcionários, sem encargos.
- [2.3] - Encargos sociais. Registre o pagamento dos encargos sociais. Esse valor é obtido multiplicando o item [2.2] pelo coeficiente $(1 + i)$, onde i é uma taxa unitária referente aos encargos sociais, como: FGTS, férias (1/12 do salário) e décimo terceiro salário (1/12 do salário).
- [2.4] - Impostos e Taxas. Registre o pagamento de impostos e taxas. Esse valor é obtido multiplicando a receita bruta, item [1.4], pela taxa DP, a mesma usada no plano de negócio.
- [2.5] - Financiamentos Bancários. Registre o pagamento das parcelas dos empréstimos realizados.
- [2.6] - Despesas com vendas. Registre os pagamentos referentes a embalagem, carretos, comissões etc.
- [2.7] - Despesas administrativas. Registre o pagamento de aluguel de máquinas, equipamentos, espaço físico etc.
- [2.8] - Depreciação. Registre o valor da depreciação das máquinas, equipamentos e outros de propriedade da empresa.
- [2.9] - Despesas financeiras. Registre os pagamentos de juros a pagar, despesas bancárias etc.
- [2.10] - Compras à vista. Registre o pagamento das compras de matérias primas à vista.
- [2.11] - Outros. Registre os pagamentos de outros desembolsos.

3. Demonstrativos

- [3.1] - Saldo inicial. É o valor que a empresa possui no início do período. A partir do segundo período, o saldo inicial é o saldo final do período anterior.
- [3.2] - Entrada. Registre o valor do total de entradas no período.
- [3.3] - Saídas. Registre o valor do total de saídas no período
- [3.5] - Empréstimo. Valor das entradas de recursos provenientes de empréstimos realizados.

Orientações para o representante:

- Aceite o lote comprado sem restrição.
 - Avalie o desempenho da empresa e registre os resultados na ficha de controle.
- Itens de avaliação: 1 e 2.

Atividade 3. Negocie com o representante a venda de um lote do produto para ser distribuído entre os pontos de vendas A, B, C e D.

Orientações para o empreendedor realizar a atividade:

- Analise o fluxo de caixa da empresa e negocie observando os itens da ficha de pedido, tabela 4.5.

Orientações para o representante:

- Negocie um lote que seja no total 60% da capacidade de produção da empresa.
- Negocie para um ponto de venda pagamento à vista e prazo de dois períodos para os outros.

Atividade 4. No dia .../... /... envie para o representante o lote do produto negociado na atividade 3. Anexe junto ao documento de entrega o fluxo de caixa da empresa.

Orientações para o empreendedor realizar a atividade:

- Fabrique uma unidade do produto e entregue para o representante. Essa unidade representará o lote negociado.
- Faça o fluxo de caixa conforme o modelo da figura 4.6.

Orientações para o representante:

- Comunique que os pontos de venda com pagamento a prazo cancelaram o pedido. Peça ao empreendedor para refazer o fluxo de caixa.

- Avalie o desempenho da empresa e registre os resultados na ficha de controle.
- Itens de avaliação: 1 e 2.

Atividade 5. Negocie com o representante a venda de um lote do produto para ser distribuído entre os pontos de vendas A, B, C, D e para um terceiro ponto E.

Orientações para o empreendedor realizar a atividade:

- Negocie considerando os itens da ficha de pedido, figura 4.5.

Orientações para o representante:

- Negocie para o novo ponto de venda E um lote grande, deixe a quantia a critério do empreendedor, para pagamento à vista e para os outros pontos, pagamento com prazo de um período.

- Negocie uma quantidade que seja no total de 80% da produção mensal da empresa.

Atividade 6. No dia .../... /... envie para o representante o lote do produto negociado na atividade 5. Anexe junto ao documento de entrega o fluxo de caixa da empresa.

Orientações para o empreendedor realizar a atividade:

- Fabrique uma unidade do produto e entregue para o representante. Essa unidade representará o lote negociado.

- Faça o fluxo de caixa de acordo com o modelo da figura 4.6.

Orientações para o representante:

- Comunique ao empreendedor que o ponto de venda E recebeu o pedido e deu o calote. Peça ao empreendedor para refazer o fluxo de caixa.

- Avalie e registre o desempenho da empresa na ficha de controle. Itens de avaliação: 1 e 2.

Atividade 7. Apresente no dia .../... /..., no seminário de avaliação, o desempenho da empresa.

Orientações para o empreendedor:

- Analise o fluxo de caixa da empresa.
- Apresente as conclusões dessa análise no seminário.
- Participe ativamente do seminário.

Orientações para o representante:

- Em sala de aula, reúna os empreendedores em um círculo e organize as apresentações.

- Após as apresentações, organize um debate com os empreendedores sobre:
 - o problema da subcapitalização;
 - o compromisso dos empreendedores;
 - a atuação dos colaboradores empreendedores;
 - as competências dos empreendedores; e
 - o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas no primeiro ano de vida destas.

- Avalie e registre o desempenho da equipe empreendedora na ficha de avaliação. Itens de avaliação: 1 e 3.

Avaliação da etapa. Após o seminário e sua avaliação, calcule o índice geral de desempenho, IGD, e selecione as empresas que tiveram os piores desempenhos, até que o número chegue a 60 % do total que iniciaram esta etapa. Se houver empate, use um outro critério que seja pertinente aos objetivos do trabalho. Em seguida, comunique as empresas que não sobreviveram no mercado.

4.1.3.4 - Atividades da etapa do Toca – Toca

O estágio Toca - Toca tem início quando o fluxo de caixa deixa de ser negativo. A empresa, nesta etapa, está voltada para as vendas. O sucesso aparente da empresa, provocado pelo aumento crescente das vendas, deixa o empreendedor de certa forma arrogante. Essa arrogância é manifestada, entre outras coisas, pelo desejo incontrolável de adquirir novos negócios, similares ou não.

Nesta etapa, as atividades visam:

- estimular a arrogância do empreendedor; e
- provocar uma desordem organizacional.

Orientações gerais para o empreendedor. Durante esta etapa os empreendedores terão a liberdade para inovar, para contratar e demitir funcionários, para fazer empréstimos bancários, para fazer propaganda, para fazer fusões entre empresas e para comprarem empresas. Antes de negociar um pedido, determine a capacidade de produção da empresa pela fórmula (1) apresentada no item 1.5 do plano de negócio. Ao executar um pedido, verifique se a empresa tem pessoal suficiente, nem mais nem menos, se tem dinheiro para comprar a matéria prima necessária. Se a empresa tiver pouco pessoal, contrate funcionários empreendedores ou se associe com outro empreendedor ou ainda compre outra empresa. Se tiver pessoal demais, demita os menos empreendedores. Se a empresa não tiver dinheiro, faça empréstimo bancário ou tente vender a produção, ou parte da produção, à vista e com desconto. Não se esqueça de fazer propaganda, inovações etc. Para fazer propaganda utilize meios que você considera ideal. Trabalhe em equipe com os colaboradores.

Orientações gerais para os colaboradores. Nesta etapa a empresa está voltada para a produção e para atividades empreendedoras. Dessa forma, sejam empreendedores dentro da empresa, ou seja, intraempreendedores. Assim, criem idéias para melhorias e tentem

implantá-las. Não esqueça, intraempreendedor é aquele que desenvolve e realiza suas idéias dentro da empresa. Agora, se não existir aceitação e nem reconhecimento pelo trabalho que está sendo realizado, peçam demissão e procurem outra empresa para trabalhar.

Orientações gerais para o representante. Antes de negociar um pedido, verifique a capacidade de produção da empresa. Após receber o lote comprado, registre as avaliações na ficha de desempenho, tabela 4.7. A avaliação é feita conforme itens abaixo. O X em uma célula da ficha de avaliação indica que o correspondente item de avaliação não está sendo avaliado.

No final da etapa, calcule e registre o índice geral de desempenho (IGD) da empresa. O cálculo do IGD é feito somando todas as avaliações obtidas pelo empreendedor na etapa, isto é,

$$\text{IGD} = \Sigma 1,2,3$$

onde $\Sigma 1,2,3$ é a soma das avaliações dos itens 1, 2 e 3 de todas as atividades avaliadas.

Itens de avaliação (IA):

1. O comprometimento do empreendedor e dos colaboradores foi:

Satisfatório	1	0,7	0,5	0,3	0	Insatisfatório
--------------	---	-----	-----	-----	---	----------------

2. A arrogância do empreendedor foi manifestada para:

Fusão de empresas	2
Compra de empresas	0
Neutralidade	1

3. A participação do empreendedor e colaboradores no seminário de avaliação foi:

Satisfatória	5	3	2	1	0	Insatisfatória
--------------	---	---	---	---	---	----------------

O item um, comprometimento do empreendedor, é uma avaliação que envolve os seguintes aspectos:

- A motivação do empreendedor e dos colaboradores na realização da atividade.
- A qualidade do trabalho.
- O relacionamento humano.
- Outros.

Tabela 4.7 – Ficha de desempenho dos empreendedores na etapa do Toca - Toca

Atividades	Itens de avaliação	Empreendedores					
		A	B	C	D	E	F
2	1						
	2						
	3	X	X	X	X	X	X
4	1						
	2						
	3	X	X	X	X	X	X
6	1						
	2						
	3	X	X	X	X	X	X
7	1						
	2	X	X	X	X	X	X
	3	X	X	X	X	X	X
8	1						
	2	X	X	X	X	X	X
	3						
IGD							
Classificação							

Atividade 1. Negocie com o representante a venda de um lote do produto para ser distribuído entre os pontos de venda A, B, C e D.

Orientações para o empreendedor:

- Negocie observando a capacidade de produção da empresa e os itens da ficha de pedido, tabela 4.5.
- Para aumentar as vendas você pode conceder desconto para pagamento à vista.
- Procure atender o mercado consumidor, nem que para isso você tenha que se associar com outros empreendedores ou comprar outras empresas.

Orientações para o representante:

- Negocie um lote do produto que seja no mínimo a capacidade de produção da empresa e no máximo duas vezes essa capacidade, deixe a decisão a critério do empreendedor.
- Negocie o lote para pagamento à vista e com desconto. O percentual de desconto deixe a critério do empreendedor, mas não inferior a 10%.
- Exija inovações no produto e no processo de fabricação.

Atividade 2. No dia .../... /... envie para o representante o lote do produto negociado na atividade 1.

Orientações para o representante:

- Fabrique uma unidade do produto e entregue para o representante. Essa unidade representará o lote produzido.

Orientações para o representante:

- Se o produto não apresentar inovação, rejeite o lote.
- Avalie o desempenho da empresa. Itens de avaliação: 1 e 2.

Atividade 3. Negocie com o representante a venda de um lote do produto para ser distribuído entre os pontos de venda A, B, C e D.

Orientações para o empreendedor:

- Negocie observando a capacidade de produção da empresa e os itens da ficha de pedido, tabela 4.5.

- Para aumentar as vendas você pode conceder desconto para pagamento à vista.
- Procure atender o mercado consumidor, nem que para isso você tenha que fazer fusões com outros empreendedores ou comprar outras empresas.

Orientações para o representante:

- Negocie um lote do produto que seja no mínimo a capacidade de produção da empresa e no máximo duas vezes essa capacidade, deixe a decisão a critério do empreendedor.
- Negocie o lote para pagamento à vista e com desconto. O percentual de desconto deixe a critério do empreendedor, mas não inferior a 5 % em relação ao último preço.
- Exija inovações no produto e no processo.

Atividade 4. No dia .../... /... envie para o representante o lote do produto negociado na atividade 3.

Orientações para o empreendedor:

- Fabrique uma unidade do produto e o entregue para o representante. Essa unidade representará o lote produzido.

Orientações para o representante:

- No momento de entrega do pedido, cancele o pedido do ponto de venda D.

Motivo: Não informado.

- Avalie o desempenho da empresa. Itens de avaliação: 1 e 2.

Atividade 5. Negocie com o representante a venda de um lote do produto para ser distribuído entre os pontos de venda A, B, C e D.

Orientações para o representante:

- Negocie observando a capacidade de produção da empresa e os itens da ficha de pedido, tabela 4.5.
- Para aumentar as vendas você pode conceder desconto para pagamento à vista.
- Procure atender o mercado consumidor, nem que para isso você tenha que fazer fusões com outros empreendedores ou comprar outras empresas.

Orientações para o representante:

- Negocie um lote do produto que seja no mínimo a capacidade de produção da empresa e no máximo duas vezes essa capacidade, deixe a decisão a critério do empreendedor.
- Negocie o lote para pagamento à vista com desconto. O percentual de desconto deixe a critério do empreendedor, mas não inferior a 3% em relação ao último preço.
- Exija inovações no produto e no processo de fabricação

Atividade 6. No dia .../... /... envie para o representante o lote do produto negociado na atividade 5. Junto com o documento de entrega envie o fluxo de caixa da empresa deste e dos dois períodos anteriores.

Orientações para o empreendedor:

- Fabrique uma unidade do produto e entregue para o representante. Essa unidade representará o lote produzido.

Orientações para o representante:

- No momento de entrega do pedido, cancele o pedido de todos os pontos de ponto de venda. Motivo: processos de fabricação e produto não apresentam inovações. Peça ao empreendedor para refazer o fluxo de caixa da empresa.
- Avalie o desempenho da empresa. Itens de avaliação: 1 e 2.

Atividade 7. Delegue, sem descentralizar, a gestão do negócio para os funcionários da empresa e promova o desenvolvimento e a implantação de sistemas de administração para o dia .../... /... .

Orientações para o empreendedor:

- Escolha entre os funcionários da empresa um gerente para as áreas de Produção, de Relações Humanas, de Finanças e de Marketing. Se a empresa não tiver colaboradores em número suficiente, um funcionário poderá ocupar uma ou mais das gerências.

- Delege, sem descentralizar, autoridade aos gerentes para administrar o negócio, mas exija que cada um desenvolva e implante na sua área sistemas de administração, conforme os itens a seguir.

- Relações Humanas. Elabore um sistema de contratação e demissão de funcionários, de cargos e salários e de capacitação para os empreendedores colaboradores.

- Finanças. Elabore um sistema para acompanhar e controlar passo a passo a saúde financeira da empresa.

- Marketing. Elabore um sistema para acompanhar as necessidades do mercado, com relação ao produto, e para a atualização de preços.

- Produção. Elabore um sistema para aumento de produtividade e para inovações no produto.

Orientações para o representante:

- Avalie o desempenho da empresa na realização da atividade. Item de avaliação: 1.

Atividade 8. Apresente no dia .../... /... a empresa no seminário de avaliação.

Orientações para o empreendedor e colaboradores:

- Analisem o desempenho da empresa.
- Apresentem as conclusões dessa análise no seminário.
- Participem ativamente do seminário.

Orientações para o representante:

- Na sala de aula, reúna os empreendedores e colaboradores empreendedores em círculo e organize as apresentações.

- Após as apresentações, organize um debate com os empreendedores sobre:

- As competências necessárias para se empreender;
- A arrogância dos empreendedores;
- O comprometimento da equipe de empreendedores; e
- O índice de mortalidade das micro e pequenas no segundo ano de vida destas.

- Itens de avaliação: 1 e 3.

Avaliação da etapa. Após o seminário e sua avaliação, calcule o índice geral de desempenho, IGD, e selecione os empreendedores que tiveram os piores desempenhos, até que esse número chegue em torno de 66 % do total que iniciaram a etapa. Inclua nessa lista as empresas que foram vendidas e as que se fundiram, uma por fusão. Se houver empate, use um outro critério que seja pertinente aos objetivos do trabalho. Em seguida, comunique as empresas que não sobreviveram.

4.1.3.5 - Atividades da etapa da Adolescência

A Adolescência é a quarta etapa do ciclo de vida da empresa. Esta etapa corresponde ao segundo nascimento da empresa. A Adolescência tem início quando o fundador sente que está perdendo o controle da empresa pela falta de habilidades ou interesse para lidar com os problemas do negócio e resolve pedir ajuda. A ajuda vem com a contratação de um gerente profissional. Esta etapa é caracterizada pelos conflitos e pela inconsistência nas metas e nos sistemas. São conflitos entre:

- A velha guarda e a nova guarda.
- O fundador e o gerente.
- O fundador e a empresa.
- As metas da empresa e as metas individuais.

Esses conflitos são gerados por três fatores: delegação de autoridade, mudança de liderança e transposição de metas.

Nesta etapa, as atividades visam:

- promover a mudança de liderança; e
- gerar conflitos internos.

Orientações gerais para o empreendedor. Nesta etapa, você passará o bastão para outra pessoa. Após essa passagem, procure se envolver em atividades sociais na comunidade. Mas não se esqueça, você ainda é o dono da empresa.

Orientações gerais para o gerente. Durante esta etapa, os empreendedores terão a liberdade para inovar, para contratar e demitir funcionários, para fazer empréstimos bancários, para fazer propaganda. Antes de negociar a venda do produto, verifique a capacidade de produção da empresa pela fórmula apresentada no plano de negócio na etapa do Namoro.

Orientações gerais para os colaboradores empreendedores. Nesta etapa, a empresa mudará de liderança. O empreendedor está saindo do comando e entrando no seu lugar um

administrador que será contratado. Isto significa que haverá mudanças internas. Fiquem atentos. Se as mudanças forem contra aos seus interesses, organizem-se e tomem decisões para reverter a situação. Não havendo acordo, façam greve, peçam demissão

Orientações gerais para o representante. Antes de negociar um pedido, verifique a capacidade de produção da empresa. Após a realização da atividade, avalie o desempenho da equipe empreendedora e registre as avaliações na ficha de desempenho, tabela 4.8. Preencha de acordo com as fichas de avaliação das etapas anteriores. O X em uma célula indica que o correspondente item de avaliação não está sendo avaliado.

No final da etapa, calcule e registre o índice geral de desempenho (IGD) da empresa. O cálculo do IGD é feito somando todas as avaliações obtidas pelo empreendedor na etapa, isto é,

$$\text{IGD} = \Sigma 1,2,3$$

onde $\Sigma 1,2,3$ é a soma das avaliações dos itens 1, 2 e 3 de todas as atividades.

Itens de avaliação:

1. O comprometimento da equipe de empreendedores foi:

Satisfatório	1	0,7	0,5	0,3	0	Insatisfatório
--------------	---	-----	-----	-----	---	----------------

2. A Participação da equipe empreendedora nos conflitos foi:

Satisfatória	5	3	2	1	0	Insatisfatória
--------------	---	---	---	---	---	----------------

3. A participação da equipe de empreendedores no seminário de avaliação foi:

Satisfatória	5	3	2	1	0	Insatisfatória
--------------	---	---	---	---	---	----------------

O termo equipe de empreendedores é aqui utilizado para designar o empreendedor, ou o gerente, ou os funcionários, ou a equipe propriamente dita. O item um, comprometimento da equipe de empreendedores, é uma avaliação que envolve os seguintes aspectos:

- A motivação da equipe empreendedora na realização da atividade.
- A qualidade dos trabalhos realizados.
- O relacionamento humano.
- Outros.

Tabela 4.8 – Ficha de desempenho dos empreendedores na etapa da Adolescência

Atividades	Itens de avaliação	Empreendedores			
		A	B	C	D
1	1				
	2	X	X	X	X
	3	X	X	X	X
2	1				
	2				
	3	X	X	X	X
4	1				
	2	X	X	X	X
	3	X	X	X	X
5	1				
	2	X	X	X	X
	3	X	X	X	X
6	1				
	2	X	X	X	X
	3				
IGD					
Classificação					

Atividade 1. Contrate, para dia .../... /..., um gerente profissional para administrar a empresa e delegue autoridade.

Orientações para o empreendedor:

- O gerente a ser contratado poderá ser um funcionário da mesma ou de outra empresa, desde que esta o dispense.
- Como requisito de contratação, exija conhecimentos técnicos do produto, do mercado, do negócio e espírito empreendedor.

Orientações para o representante:

- Item de avaliação: 1

Atividade 2. O gerente deverá refazer os sistemas de administração que foram elaborados pelo empreendedor e seus colaboradores na etapa anterior e os coloque em prática no dia

Orientações para o gerente realizar a atividade:

- Reveja cada um dos sistemas elaborados e os modifique de acordo com o seu entendimento.
- Na revisão, não discuta com ninguém da empresa.

- Coloque os planos em prática e exija dos colaboradores o seu cumprimento. Não aceite modificações na implantação, nem do empreendedor e nem dos colaboradores empreendedores.

Orientações para o empreendedor:

- Acompanhe de longe a implantação dos sistemas. Se a implantação não estiver de acordo com os seus interesses, interfira e exija modificações.
- Não deixe o gerente continuar com a implantação. Mostre ao gerente que você ainda é o dono.

Orientações para os colaboradores:

- Não aceitem passivamente as modificações efetuadas pelo gerente. Reúnam-se em assembléia e discutam as modificações que estão acontecendo e tomem coletivamente decisões para reverter a situação.
- De posse das reivindicações, procurem o gerente e negociem com ele um acordo. Não existindo entendimento, discutam entre si as decisões tomadas pelo administrador e em protesto tomem algum tipo de medida, como exemplo: paralisação.

Orientações para o representante:

- Intervenha nos conflitos gerados e acerte um acordo entre as partes, deixando o gerente no cargo.
- Itens de avaliação: 1 e 2

Atividade 3. O gerente deverá fazer para o dia .../... /... um planejamento de vendas para os próximos três períodos e negociar com o representante essas vendas.

Orientações para o gerente realizar a atividade:

- Elabore um plano de vendas considerando diminuição da produção, mas com aumento do lucro em decorrência das inovações que serão realizadas no produto e processos.
- Com base nesse planejamento, negocie com o representante a venda da produção.

Orientações para o representante:

- Negocie de forma que o gerente atinja as metas planejadas.
- Exija inovações no produto.

Atividade 4. No dia .../... /... envie para o representante o lote do primeiro período que foi negociado na atividade anterior. Anexe junto ao documento de entrega o fluxo de caixa da empresa do primeiro período e as estimativas do fluxo para o segundo e terceiro períodos.

Orientações para o gerente:

- Fabrique uma unidade do produto e entregue para o representante. Essa unidade representará o lote entregue.

- Faça, para os três períodos, o fluxo de caixa da empresa conforme figura 4.6.

Orientações para o representante:

- No momento da entrega do lote, analise o produto e comunique ao gerente que os distribuidores A e B cancelaram o pedido do primeiro período. Motivo: baixa qualidade dos produtos e sem inovações.

- Solicite ao gerente que refaça o fluxo de caixa da empresa do primeiro período.
- Item de avaliação: 1

Atividade 5. Discuta e resolva com os colaboradores empreendedores o problema da devolução do lote. No dia .../... /... entregue um relatório para o representante.

Orientações para o gerente:

- Reúna os colaboradores e discuta com eles o problema e tomem decisões em conjunto. Seja um ditador na implantação dessas decisões.

- Elabore um relatório das medidas que serão tomadas e o entregue para o representante.

Orientações para o representante:

- Item de avaliação: 1

Atividade 6. No dia .../... /... a equipe empreendedora deverá apresentar a empresa no seminário de avaliação.

Orientações para a equipe de empreendedores realizar a atividade:

- Analisem o desempenho da empresa na etapa e apresentem o resultado dessa análise no seminário.

- Participem ativamente do seminário.

Orientações para o representante:

- Na sala de aula, reúna as equipes de empreendedores em círculo e inicie as apresentações.

- Após as apresentações, organize com os empreendedores um debate sobre:
 - As competências necessárias para empreender;
 - Os conflitos;
 - Os planejamentos de vendas;

- Participação da equipe de empreendedores; e
- A mortalidade das micro e pequenas empresas no terceiro ano de vida destas.
- Itens de avaliação: 1 e 3.

Avaliação da etapa. Após o seminário e sua avaliação, calcule o índice geral de desempenho, IGD, de cada empresa e selecione as que tiveram os piores desempenhos, até que esse número chegue em torno de 50 % do total que iniciaram esta etapa. Se houver empate, use um outro critério para desempate que seja pertinente aos objetivos do trabalho. Em seguida, comunique as empresas que não sobreviveram.

4.1.3.6 - Atividades da etapa da Plenitude

A empresa chega na etapa da plenitude quando os conflitos e as inconsistências organizacionais se estabilizaram.

Nesta última etapa, as atividades visam:

- a elaboração de planos; e
- a criação de novas empresas.

Orientações gerais para o gerente. Durante esta etapa os empreendedores terão a liberdade para inovar, para contratar e demitir funcionários, para fazer empréstimos bancários, para fazer propaganda, para fazer fusões entre empresas e para comprarem empresas. Antes de negociar um pedido determine a capacidade de produção da empresa pela fórmula (1) apresentada no item 1.4 do plano de negócio. Não esqueça de fazer propaganda.

Orientações gerais para o representante. Antes de negociar um pedido, verifique a capacidade de produção da empresa. Após receber dos empreendedores o lote comprado, registre as avaliações na ficha de desempenho, tabela 4.9. Preencha a ficha de modo análogo as etapas anteriores. O X em uma célula indica que o correspondente item de avaliação não está sendo avaliado.

No final da etapa, calcule e registre o índice geral de desempenho (IGD) da empresa. O cálculo do IGD é feito somando todas as avaliações obtidas pelo empreendedor na etapa, isto é,

$$\text{IGD} = \Sigma 1,2$$

onde $\Sigma 1,2$ é a soma das avaliações dos itens 1, 2 de todas as atividades.

Itens de avaliação:

1. O comprometimento da equipe de empreendedores foi:

Satisfatório	1	0,7	0,5	0,3	0	Insatisfatório
--------------	---	-----	-----	-----	---	----------------

2. A equipe de empreendedores participou ativamente do seminário de avaliação:

Sim	5	3	2	1	0	Não
-----	---	---	---	---	---	-----

O termo equipe de empreendedores é aqui utilizado para designar o empreendedor, ou o gerente, ou os funcionários, ou a equipe propriamente dita. O item um, comprometimento da equipe de empreendedores, é uma avaliação que envolve os seguintes aspectos:

- A motivação da equipe empreendedora na realização da atividade.
- A qualidade dos trabalhos realizados.
- O relacionamento humano
- Outros.

Tabela 4.9 – Ficha de desempenho dos empreendedores na etapa da Plenitude.

Atividades	Itens de avaliação	Empreendedores			
		A	B	C	D
1	1				
	2	X	X	X	X
3	1				
	2	X	X	X	X
4	1				
	2	X	X	X	X
5	1				
	2				
IGD					
Classificação					

Atividade 1. Elabore planos para os próximos cinco períodos e os apresente para o representante no dia .../... /... .

Orientações para o gerente realizar a atividade:

- Planeje um crescimento de vendas de mais ou menos 1% ao período para cada ponto de distribuição.
- Planeje o aumento dos pontos de venda para o produto.
- Elabore um plano para terceirização de processos de produção.

- Elabore um plano que incentive os colaboradores a proporem inovações no produto e no processo de fabricação.
- Elabore um plano para informatização e automatização da empresa, sem mexer no número de funcionários, se possível.

Orientações para o representante:

- Item de avaliação: 1

Atividade 2. Negocie com o representante a venda do produto para os próximos cinco períodos, conforme planejado.

Orientações para o gerente:

- Negocie conforme o plano elaborado na atividade anterior.
- Negocie observando as variáveis da tabela 4.5.
- Negocie relatando os planos da empresa para terceirização, inovação e automatização da empresa.

Orientações para o representante:

- Negocie questionando os planos da empresa.
- Exija qualidade e inovações no produto.
- Aceite a proposta do gerente.

Atividade 3. No dia .../... /... envie para o representante o lote do primeiro período que foi negociado na atividade anterior. Anexe junto ao documento de entrega o fluxo de caixa da empresa.

Orientações para o gerente:

- Fabrique uma unidade do produto e entregue ao representante. Essa unidade representará o lote produzido

- Elabore o fluxo de caixa conforme tabela 4.6.

Orientações para o representante:

- Aceite o lote negociado, sem restrição.
- Item de avaliação: 1

Atividade 4. Elabore um plano para a criação de novas empresas e o entregue para o representante no dia .../... /... .

Orientações para o gerente:

- Elabore um plano para criação de empresas para fabricarem a matéria prima do seu produto ou para a criação de empresas de outros setores.

Orientações para o representante:

- Item de avaliação: 1.

Atividade 5. No dia .../... /... apresente a empresa no seminário de avaliação.

Orientações para a equipe de empreendedores:

- Analisem o desempenho da empresa na etapa e apresentem os resultados dessa análise no seminário.

- Participem ativamente do seminário.

Orientações para representante:

- Na sala de aula, reúna os gerentes e os empreendedores em círculo e inicie as apresentações.

- Após as apresentações, organize com os empreendedores um debate sobre:

- As competências necessárias para se empreender;
- Os planejamentos;
- A criação de novas empresas;
- A participação da equipe empreendedora; e
- A mortalidade das micro e pequenas empresas.

- Itens de avaliação: 1 e 2.

Avaliação da etapa. Após o seminário e sua avaliação, calcule o índice geral de desempenho, IGD, e em seguida, comunica-se que todas as empresas sobreviveram.

O quadro 4.1 a seguir apresenta uma síntese da metodologia desenvolvida.

Quadro 4.1 – Síntese da metodologia

Etapas	Atividades	Objetivos
Integração	– Idéia para empreender	– Mobilizar os alunos
Namoro	<ul style="list-style-type: none"> – Pré-projeto do produto – Teste da realidade – Projeto final do produto – Plano de negócio – Seminário 	<ul style="list-style-type: none"> – Avaliar a motivação dos alunos para o negócio – Testar a idéia à realidade
Infância	<ul style="list-style-type: none"> – Venda do produto – Entrega da produção e fluxo de caixa – Venda do produto – Entrega da produção e fluxo de caixa – Venda do produto – Entrega da produção e fluxo de caixa – Seminário 	<ul style="list-style-type: none"> – Gerar o problema da subcapitalização – Testar o compromisso do fundador
Toca-Toca	<ul style="list-style-type: none"> – Venda do produto – Entrega da produção – Venda do produto – Entrega da produção – Venda do produto – Entrega da produção e fluxo de caixa – Desenvolvimento de sistemas – Seminário 	<ul style="list-style-type: none"> – Estimular a arrogância do empreendedor – Promover uma desordem organizacional
Adolescência	<ul style="list-style-type: none"> – Contratação de um gerente – Refazer sistemas – Planejamento e vendas – Entrega da produção e fluxo de caixa – Devolução parcial da produção – Seminário 	<ul style="list-style-type: none"> – Promover a mudança de liderança – Gerar conflitos internos
Plenitude	<ul style="list-style-type: none"> – Elaboração de planos de metas – Venda planejada – Entrega da produção e fluxo de caixa – Criação de novas empresas – Seminário 	<ul style="list-style-type: none"> – Elaborar planos e metas – Criar novas empresas

4.2 - Considerações Finais

Neste capítulo apresentou-se o desenvolvimento de uma metodologia estruturada no Ciclo de Vida das Organizações, em especial, nos estágios de crescimento, onde a ênfase das atividades sugeridas é a geração de competências para a laborabilidade por meio de um ensino norteado pelos princípios específicos da educação profissional de nível técnico.

O envolvimento dos alunos com atividades contextualizadas e interdisciplinares os levarão a vivenciar situações características do mundo empresarial, o que proporcionará aprendizagens significativas na área do empreendedorismo e na área tecnológica.

Ressalta-se que no processo de apropriação dessas competências se agregam características do perfil empreendedor e intraempreendedor, como: a criatividade, a liderança, a persistência e a busca de informações.

No entanto, a eficácia da aplicação da metodologia só será obtida, se houver comprometimento das pessoas envolvidas com o projeto. Com este objetivo, no capítulo seguinte apresentar-se-á um modelo para aplicação da metodologia e, na sequência, a sua experimentação no curso que delimita este trabalho.

CAPÍTULO 5 - PLANEJAMENTO PARA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se um modelo para aplicação da metodologia desenvolvida e a sua experimentação no CEDUP – Centro de Educação Profissional “Dario Geraldo Salles”. O objetivo dessa experimentação é realizar uma idéia, qual seja, a de aplicar a metodologia desenvolvida na disciplina de Gestão de Negócio do curso técnico industrial com habilitação em mecânica.

5.1 - O Modelo

Sugere-se que a aplicação da metodologia seja de acordo com o modelo delineado pelo fluxograma apresentado na figura 5.1. Os processos desse fluxograma são descritos a seguir:

1º processo - Sondagem inicial. Antes da aplicação da metodologia faz-se uma sondagem inicial, de preferência com a Direção de Ensino, com o objetivo de verificar a opinião da escola sobre o empreendedorismo e o interesse da mesma na elaboração de uma metodologia para a introdução do ensino de empreendedorismo nos seus cursos. Se não existir interesse, deve-se persuadir a Direção pelo sim. Se não existir interesse, em hipótese alguma, encerra-se o processo de aplicação.

2º processo - Adaptação da metodologia. Se existir interesse, o que significa um sim, reescreve-se a metodologia desenvolvida no capítulo anterior de acordo com a realidade da escola. Nessa descrição, dá-se destaque para a dinâmica de cada etapa, o contexto e as atividades sugeridas.

3º processo - Avaliação da metodologia e da proposta de aplicação. Esta etapa consiste na apresentação da metodologia e da proposta de aplicação à escola com o objetivo de verificar se a metodologia desenvolvida está em consonância com os princípios específicos da educação profissional de nível técnico e se ela contribuirá para a formação dos objetivos da escola e da disciplina onde será aplicada. Se a avaliação for considerada insatisfatória, a decisão da escola é não. Isto significa que a escola requer modificações na metodologia. Neste caso, essas modificações são feitas e o processo de aplicação se reinicia neste item.

4º processo - Cronograma de aplicação das atividades. Se a avaliação for satisfatória, a decisão da escola é sim. Neste caso, elabora-se o cronograma de aplicação da metodologia.

5º processo - Plano de capacitação dos professores. Se a avaliação for satisfatória, a decisão da escola é sim. Neste caso, elabora-se o plano de capacitação dos professores.

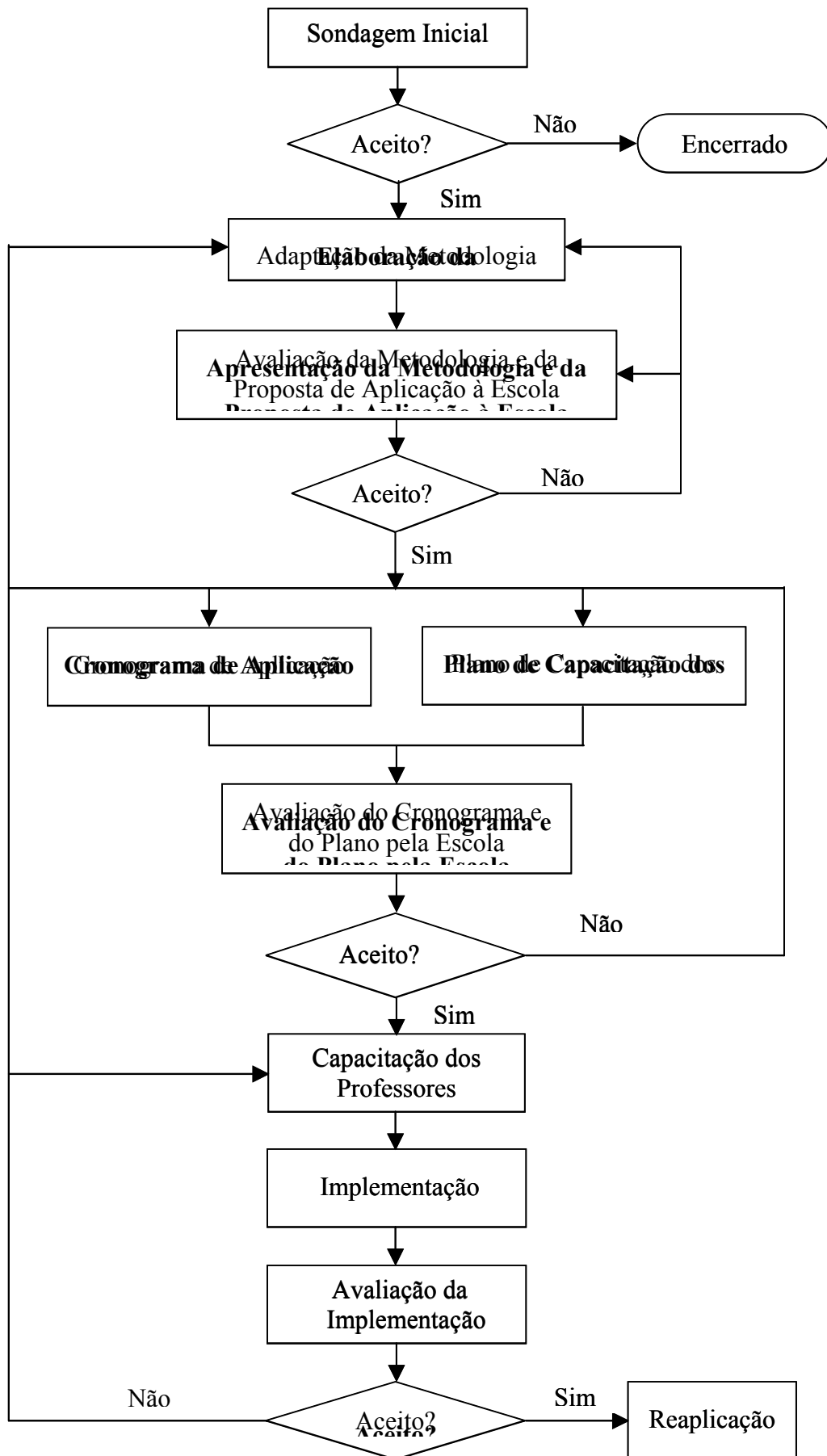
6º processo - Avaliação do cronograma de aplicação e do plano de capacitação dos professores. Esta etapa consiste em submeter o cronograma de aplicação e o plano de capacitação à escola para avaliação. Se a avaliação for insatisfatória, a decisão é não. Isso significa que a escola não concorda com o cronograma ou com o plano ou com ambos. Neste caso, os mesmos deverão ser modificados e novamente apresentados para avaliação.

7º processo - Capacitação dos professores. Se a avaliação for satisfatória, a decisão é sim. Neste caso, implementa-se a capacitação dos professores envolvidos com a aplicação da metodologia.

8º processo - Implementação da metodologia. Este processo consiste na implementação da metodologia, conforme as validações ocorridas nos processos anteriores.

9º processo - Avaliação da implementação. Após a implementação da metodologia efetua-se uma avaliação com a participação de alunos e professores envolvidos no processo de aplicação para verificar a eficácia da mesma. Se a implementação for considerada satisfatória, o que significa um sim, reaplica-se a metodologia. Se a implementação for considerada insatisfatória, os pontos problemáticos deverão ser modificados. Esses pontos podem estar no processo de capacitação dos professores, no cronograma de aplicação das atividades, no plano de capacitação ou ainda na elaboração da metodologia, e o processo de aplicação se reinicia.

Figura 5.1 - Fluxograma para aplicação da metodologia



5.2 - Experimentação do Modelo

5.2.1- Conhecendo o Contexto da Experimentação

O Centro de Educação Profissional “Dario Geraldo Salles” - CEDUP, localizado na cidade de Joinville – SC, é uma escola de educação profissional de nível técnico da rede pública do Estado de Santa Catarina. O Centro funciona no sistema cooperativado, onde os alunos são seus principais parceiros, e atualmente atende à comunidade nos três períodos com cursos técnicos nas áreas de Indústria, que são Mecânica, Eletromecânica e Eletrotécnica, e de Gestão, que são Gestão Contábil, Gestão da Produção e Gestão Comercial.

O CEDUP encerrou o ano de 2001 com 973 alunos, dos quais 411 são do curso Técnico Industrial com Habilitação em Mecânica, distribuídos nos três períodos de funcionamento da seguinte forma: matutino, 175 alunos; vespertino, 125 alunos; e noturno, 111 alunos.

O objetivo do CEDUP é sistematizar o ensino possibilitando ações criativas e dinâmicas que insiram os indivíduos dentro de uma concepção global, fazendo-os atuar como agentes transformadores de suas ações no campo de trabalho organizado, caracterizando-se através de propostas, ações conjuntas entre família, escola e organizações de trabalho. Guiado pelo seu objetivo e pela legislação vigente, foi implantado no ano 2001 uma nova organização curricular para todos os seus cursos técnicos. Com essa mudança, o curso Técnico Industrial com Habilitação em Mecânica foi organizado em módulos. O quadro 5.1 a seguir apresenta a relação de disciplinas para o terceiro e último módulo do curso.

Quadro 5.1 – Quadro de disciplinas

Disciplinas	Aulas semanais	Aulas anuais
Matemática aplicada	02	40
Gestão da qualidade	02	40
Tecnologia e meio ambiente	02	40
Gestão de negócios	02	40
Projetos mecânicos	05	100
Manutenção de máquinas	04	80
Ensaio mecânicos	02	40
Automação	03	60
Prática de oficina	05	100

5.2.2 - Proposta para aplicação da metodologia

De acordo com o seu projeto político pedagógico o CEDUP, Centro de Educação Profissional “Dario Geraldo Salles”, em sua missão, se propõe a desenvolver um trabalho onde serão privilegiadas as ações que promovam uma dinâmica operacional, onde o aluno, agente ativo deste processo, possa não só executar, mas desenvolver habilidades capazes de possibilitar a criação de novas tarefas e novos desempenhos de forma a melhorar todo o processo de desenvolvimento pessoal.

A metodologia desenvolvida para a introdução do ensino do empreendedorismo nos cursos técnicos de nível médio, é uma proposta de ensino que se encontra alinhada com o objetivo e a missão da escola e com os princípios específicos da educação profissional de nível técnico que norteiam a prática educativa. Em razão disso, propõe-se a sua aplicação no curso Técnico Industrial com Habilitação em Mecânica, no terceiro módulo, na disciplina Gestão de Negócios. Como se trata de uma proposta interdisciplinar, a sua aplicação requer uma parceria, em princípio, com as disciplinas: Matemática Aplicada, Gestão da Qualidade, Tecnologia e Meio Ambiente, Prática de oficina e Projetos Mecânicos, que se constituem em disciplinas afins à proposta. Nesta parceria, o que se requer dos professores das disciplinas afins é o auxílio aos alunos na execução das atividades apresentadas pelo professor da disciplina de Gestão de Negócio. Ressalta-se, também, que a individualidade e a autonomia pedagógica desses professores em suas aulas será preservada.

A aplicação da metodologia, gerenciada e comandada pelo professor da disciplina de Gestão de Negócio e auxiliada pelos professores das disciplinas afins, será conforme a dinâmica da metodologia apresentada no capítulo anterior e de acordo com o modelo descrito anteriormente.

5.2.3 - Processos da experimentação do modelo

Os procedimentos adotados para aplicação da metodologia na disciplina de Gestão de Negócios foram conforme os processos do modelo descrito anteriormente. A seguir, apresentam-se os resultados dessa experimentação.

1º processo - Sondagem inicial. A sondagem inicial foi realizada com a Direção de Ensino. Essa sondagem foi realizada com a aplicação do questionário denominado “Sondagem

inicial”. Ressalta-se que o questionário foi aplicado antes da Direção tomar conhecimento da metodologia descrita. Os resultados dessa pesquisa são apresentados na tabela 5.1 a seguir.

Tabela 5.1 - Resultado da pesquisa referente a sondagem inicial

	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4
Direção de Ensino	5	5	5	5

Os números expressos na tabela 5.1 indicam plena concordância para as quatro questões. Isso significa que a escola, representada pela direção de ensino, tem as seguintes opiniões:

- o empreendedorismo não é um modismo e sim uma necessidade para se superar os desafios do mundo atual;
- o empreendedorismo deve fazer parte do desenvolvimento curricular dos cursos técnicos de nível médio;
- a decisão de se introduzir a disciplina Gestão de Negócios na qual será trabalhada a base tecnológica empreendedorismo foi correta;
- o professor da disciplina de Gestão de Negócios deve desenvolver e aplicar metodologias de ensino que favoreça a construção de competências empreendedoras e intraempreendedoras por quem aprende e que sejam norteadas pelos princípios específicos da educação profissional de nível técnico.

Pelos resultados obtidos, conclui-se que a escola tem interesse pelo tema empreendedorismo e pelo desenvolvimento de uma metodologia para introdução do ensino de empreendedorismo nos cursos técnicos. Esses resultados caracterizam um sim da escola nesse processo.

2º processo - Adaptação da metodologia. A metodologia a ser aplicada será conforme a descrita no capítulo anterior, sem adaptações.

3º processo - Avaliação da metodologia e da proposta de aplicação. Este processo se concretizou com a apresentação da metodologia e da proposta de aplicação, de forma individual, para a Direção de Ensino, a Coordenação do Curso Técnico Industrial com Habilitação em Mecânica e o Serviço de Supervisão Escolar.

A escolha desses órgãos foi em razão das suas atribuições estarem diretamente relacionadas com as questões de ensino da escola e de serem os tomadores de decisões na área pedagógica. Nesse sentido, é importante destacar algumas das atribuições desses órgãos.

Direção de Ensino: subsidiar a unidade escolar para que ela cumpra sua função de socialização e construção do conhecimento; acompanhar com o corpo docente o processo didático – pedagógico, garantindo a execução do currículo e a recuperação de estudos, através de novas oportunidades a serem oferecidas aos alunos, conforme previsto na lei vigente.

Coordenação do Curso: analisar, atualizar, coordenar e acompanhar a integração dos objetivos e conteúdos das diversas disciplinas, visando a melhoria efetiva do processo de ensino-aprendizagem. **Serviço de Supervisão Escolar:** planejar, controlar e avaliar as atividades curriculares, acompanhando-as através de instrumentos próprios; promover o aperfeiçoamento profissional dos educadores em serviço; planejar, controlar e avaliar continuamente o processo de ensino-aprendizagem; propor inovações educacionais ao sistema.

A metodologia utilizada na apresentação foi:

- apresentação do objetivo do seminário;
- apresentação da metodologia e da proposta de aplicação;
- avaliação da metodologia e da proposta;
- apresentação do cronograma de aplicação das atividades e do plano de capacitação dos professores;
- avaliação do cronograma e do plano de capacitação.

As avaliações foram realizadas imediatamente após as apresentações dos itens 2 e 4. Foi solicitado aos participantes que no preenchimento dos questionários fosse colocado aquilo que realmente sentiram em relação ao elemento avaliado. Também foi ressaltado que seria de fundamental importância a apresentação de comentários e de sugestões.

Observa-se que nessa apresentação estão inclusos os processos referentes às avaliações do cronograma de aplicação da metodologia e do plano de capacitação dos professores, que no 6º processo a seguir serão relatados.

Ressalta-se ainda que as opiniões desses órgãos representam a opinião da escola no momento da pesquisa.

A tabela 5.2 apresenta os resultados da pesquisa realizada sobre a metodologia desenvolvida e a proposta de aplicação. Os dados dessa pesquisa foram coletados com a aplicação do questionário denominado “metodologia e proposta de aplicação”.

Tabela 5.2 – Resultado da pesquisa sobre a metodologia e a proposta de aplicação

	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7
Órgão 1	5	5	4	5	4	5	5
Órgão 2	5	4	4	4	4	5	5
Órgão 3	5	5	5	5	5	5	5

As questões 1, 2, 3, 4 e 5 tiveram por objetivo verificar a opinião da escola sobre a consonância da metodologia desenvolvida com os princípios específicos da educação profissional de nível técnico. Os resultados obtidos, concordância e concordância plena, indicam que na opinião da escola essa consonância foi alcançada.

A finalidade da questão 6 foi de verificar se a metodologia desenvolvida contribuirá para a formação do objetivo de ensino da escola. Os resultados obtidos, concordância plena, indicam que na opinião da escola essa contribuição será alcançada.

A sexta questão teve por objetivo verificar se a metodologia desenvolvida contribuirá para a formação do objetivo da disciplina Gestão de Negócios. Os resultados obtidos, concordância plena, também indicam que essa contribuição será atingida.

De um modo geral, conclui-se que na opinião da escola, em nível de concordância e de concordância plena, a metodologia desenvolvida:

- está em consonância com os princípios específicos da educação profissional de nível técnico;
- contribui para a formação do objetivo de ensino da escola;
- contribui para a formação do objetivo da disciplina de Gestão de Negócios.

4º processo - Cronograma para aplicação das atividades. O cronograma elaborado para aplicação das atividades é descrito a seguir. O tempo total para aplicação da metodologia é de 19 semanas num total de 38 horas aula, sendo duas por semana.

i - Cronograma para aplicação das atividades referentes a etapa do Namoro. O tempo de aplicação das atividades na etapa do Namoro será de 4 semanas num total de 8 horas aula, duas por semana. As atividades foram distribuídas semanalmente de acordo com o quadro 5.2 a seguir.

Quadro 5.2 – Cronograma de atividades da etapa do Namoro

Semana	Nº de aulas	Distribuição das atividades
1 ^a	2	- Mobilização dos alunos para aplicação da proposta - Mobilização dos alunos para a etapa do Namoro - Apresentação da atividade 1
2 ^a	2	- Recebimento da atividade 1 - Apresentação e execução da atividade 2 - Apresentação da atividade 3
3 ^a	2	- Recebimento da atividade 3 - Apresentação da atividade 4 - Apresentação da atividade 5
4 ^a	2	- Recebimento 4 - Execução da atividade 5 - Avaliação geral da etapa

ii - Cronograma para aplicação das atividades referente a etapa da Infância. O tempo de aplicação das atividades na etapa da Infância será de 4 semanas num total de 8 horas aula, duas por semana. As atividades foram distribuídas semanalmente de acordo com o quadro 5.3 a seguir.

Quadro 5.3 – Cronograma de atividades da etapa da Infância

Semana	Nº de aulas	Distribuição das atividades
5 ^a	2	- Mobilização dos alunos para a etapa da Infância - Apresentação e execução da atividade 1 - Apresentação da atividade 2
6 ^a	2	- Recebimento da atividade 2 - Apresentação e execução da atividade 3 - Apresentação da atividade 4
7 ^a	2	- Recebimento da atividade 4 - Apresentação e execução da atividade 5 - Apresentação da atividade 6 - Apresentação da atividade 7
8 ^a	2	- Recebimento da atividade 6 - Execução da atividade 7 - Avaliação geral da etapa

iii - Cronograma para aplicação das atividades referente a etapa do Toca-Toca. O tempo de aplicação das atividades na etapa do Toca-Toca será de 5 semanas num total de 10 horas

aula, duas por semana. As atividades foram distribuídas semanalmente de acordo com o quadro 5.4 a seguir.

Quadro 5.4 – Cronograma de atividades da etapa do Toca-Toca

Semana	Nº de aulas	Distribuição das atividades
9 ^a	2	- Mobilização dos alunos para a etapa do Toca-Toca - Apresentação e execução da atividade 1 - Apresentação da atividade 2
10 ^a	2	- Recebimento da atividade 2 - Apresentação e execução da atividade 3 - Apresentação da atividade 4
11 ^a	2	- Recebimento da atividade 4 - Apresentação e execução da atividade 5 - Apresentação da atividade 6
12 ^a	2	- Recebimento da atividade 6 - Apresentação da atividade 7 - Apresentação da atividade 8
13 ^a	2	- Recebimento da atividade 7 - Execução da atividade 8 - Avaliação geral da etapa

iv - Cronograma para aplicação das atividades referente a etapa da Adolescência. O tempo de aplicação das atividades na etapa da Adolescência será de 3 semanas num total de 6 horas aula, duas por semana. As atividades foram distribuídas semanalmente de acordo com a quadro 5.5 a seguir.

Quadro 5.5 – Cronograma de atividades da etapa da Adolescência

Semana	Nº de aulas	Distribuição das atividades
14 ^a	2	- Mobilização dos alunos para a etapa da Adolescência - Apresentação e execução da atividade 1 - Apresentação da atividade 2 - Apresentação e execução da atividade 3 - Apresentação da atividade 4
15 ^a	2	- Recebimento da atividade 2 - Recebimento da atividade 4 - Apresentação e execução da atividade 5 - Apresentação da atividade 6
16 ^a	2	- Execução da atividade 6 - Avaliação geral da etapa

v - Cronograma para aplicação das atividades referente a etapa da Plenitude. O tempo de aplicação das atividades na etapa da Plenitude será de 3 semanas num total de 6 horas aula, duas por semana. As atividades foram distribuídas semanalmente de acordo com o quadro 5.6 a seguir.

Quadro 5.6 – Cronograma de atividades da etapa da Plenitude

Semana	Nº de aulas	Distribuição das atividades
17 ^a	2	- Mobilização dos alunos para a etapa da Plenitude - Apresentação e execução da atividade 1 - Apresentação e recebimento da atividade 2 - Apresentação da atividade 3
18 ^a	2	- Recebimento da atividade 3 - Apresentação e execução da atividade 4 - Apresentação da atividade 5
19 ^a	2	- Execução da atividade 5 - Avaliação geral da etapa

5º processo - Plano de capacitação dos professores. Sugere-se que no início do semestre, na semana de planejamento, com a facilitação da Coordenação do curso, seja feito um seminário para capacitação dos professores. A capacitação visa que juntos os professores possam iniciar um processo de moldação e adaptação da proposta à realidade do curso, pois tratá-se de uma experiência inédita na escola.

A metodologia que se propõe para a realização do seminário é a seguinte:

- apresentação do objetivo do seminário;
- apresentação da metodologia;
- apresentação da proposta de aplicação da metodologia;
- apresentação das atividades sugeridas em cada etapa da metodologia;
- apresentação do cronograma de aplicação das atividades;
- realização de um debate com os participantes para início do processo de moldação e adaptação da metodologia à realidade do curso e da escola.

A duração do seminário será de três horas, sendo que será realizado um em cada período de funcionamento da escola.

6º processo – Avaliação do Cronograma de aplicação das atividades e do plano de capacitação dos professores. Este processo foi realizado após a apresentação do cronograma

de aplicação das atividades e do plano de capacitação dos professores, conforme descrito no terceiro processo.

A tabela 5.3 apresenta os resultados obtidos com a aplicação do questionário denominado “cronograma de aplicação das atividades”.

Tabela 5.3 - Resultado da pesquisa referente ao cronograma de aplicação das atividades

	Questão 1	Questão 2
Órgão 1	4	3
Órgão 2	4	4
Órgão 3	4	2

Com a questão 1 objetivou-se verificar se em cada etapa da metodologia as atividades foram distribuídas de forma que os alunos teriam tempo suficiente para realizá-las. Os resultados indicam que sim, pois a opinião da escola é de concordância.

A segunda questão procura verificar se o cronograma elaborado está de acordo com a carga horária da disciplina Gestão de Negócios. Os órgãos 1 e 3 manifestaram opiniões de indecisão e de discordância, respectivamente. O órgão 2 manifestou opinião de concordância. A conclusão final nesta questão é de indecisão na opinião da escola.

Em geral, conclui-se que o cronograma elaborado para aplicação das atividades é adequado à carga horária da disciplina Gestão de Negócios, mesmo com as divergentes opiniões na questão 2.

A tabela 5.4 apresenta os resultados obtidos com a aplicação do questionário “plano de capacitação dos professores”.

Tabela 5.4 - Resultado da pesquisa referente ao plano de capacitação dos professores

	Questão 1	Questão 2	Questão 3
Órgão 1	5	5	3
Órgão 2	4	4	4
Órgão 3	5	5	5

A primeira questão teve por objetivo verificar se o seminário é o instrumento mais indicado para capacitar os professores para aplicação da metodologia. Os resultados obtidos, concordância e concordância plena, indicam que sim para esta questão.

O objetivo da segunda questão foi de verificar se a metodologia proposta para a capacitação dos professores é adequada. Os resultados obtidos, concordância e concordância plena, também apontam que sim.

Com a terceira questão objetivou-se verificar se o comprometimento dos professores envolvidos na aplicação da metodologia seria alcançado. O órgão 1 mostrou-se indeciso nessa questão. Os demais órgãos têm opiniões de concordância e concordância plena. A indecisão do órgão 1 é um indicativo de alerta para a aplicação da metodologia. Sem o comprometimento dos professores a eficácia da metodologia ficará comprometida.

Com os resultados dessas três questões, conclui-se que o plano de capacitação dos professores é adequado.

A avaliação final desse processo, o qual inclui o cronograma de aplicação das atividades e o plano de capacitação dos professores, é de aprovação pela escola, o que caracteriza um sim da mesma.

7º processo – Capacitação dos professores. O plano elaborado para a capacitação dos professores foi considerado ideal. Devido a limitação de tempo para a conclusão deste trabalho, o plano não pôde ser implementado. No entanto, antes da implementação da metodologia recomenda-se a sua realização.

8º processo – Implementação da metodologia. Devido a limitação de tempo para a conclusão deste trabalho, a implementação da metodologia não foi realizada.

9º processo – Avaliação da implementação. Devido a não implementação da metodologia, este item também não pôde ser realizado.

5.3 - Considerações Finais

O modelo desenvolvido facilita a aplicação da metodologia e mobiliza as lideranças escolares para a disseminação da cultura empreendedora e intraempreendedora na escola. Esta mobilização tem sua origem nos processos de avaliação desse modelo.

As avaliações contidas neste capítulo tiveram o objetivo de verificar se a metodologia é adequada à realidade da escola e não para verificar a sua eficácia como método de ensino, sendo este um dos objetivos do último processo do modelo de aplicação que é sugerido.

No capítulo seguinte, apresentar-se-ão as conclusões finais deste trabalho e as sugestões para a realização de futuros trabalhos.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES

6.1 - Conclusões

A prática educativa dos professores em sala de aula se constitui numa das competências essenciais das escolas de educação profissional no cumprimento de sua função, qual seja, a de atender as necessidades contemporâneas do mercado de trabalho, dos cidadãos e da sociedade. Criar, desenvolver e aplicar inovações metodológicas que gere um ensino significativo e que favoreça a construção de competências por quem aprende, de modo a melhorar a qualidade da prática educativa dos professores, não são atribuições de uma única pessoa, mas sim de toda a escola, ou seja, dos professores, diretores, especialistas, coordenadores etc.

A metodologia descrita neste trabalho, apoiada nos estágios de crescimento do Ciclo de Vida das Organizações, é uma dessas inovações que projeta um ensino de empreendedorismo focado no desenvolvimento de competências empreendedoras por quem aprende e em consonância com os princípios específicos da educação profissional de nível técnico.

As atividades sugeridas em cada etapa da metodologia são situações de ensino que exploram o comportamento das empresas em cada estágio de crescimento do Ciclo de Vida das Organizações e que promovem a integração entre as áreas técnica e administrativa. As atividades também se constituem como ferramentas que levarão os alunos a se apropriarem de competências empreendedoras através do aprender fazendo.

A consonância da metodologia desenvolvida com os princípios específicos da educação profissional de nível médio se caracteriza pelas atividades, que em execução, proporcionarão aos alunos a apropriação de competências para a laborabilidade, que inclui as competências desejadas pelo mercado de trabalho e as da área do empreendedorismo, e a geração de um ensino contextualizado com as áreas técnica e administrativa de forma interdisciplinar e flexível.

Em razão do exposto, conclui-se que todos os objetivos deste trabalho foram alcançados. Acrescenta-se, portanto, que a metodologia desenvolvida e apresentada neste documento proporcionará aos alunos a apropriação de competências empreendedoras e que estas os levarão ao desenvolvimento profissional e a redução do risco de fracasso empresarial dos futuros técnicos empreendedores.

Destaca-se, também, que a aprovação da metodologia pelo Centro de Educação Profissional “Dario Geraldo Sales”, CEDUP, e a sua recomendação para aplicação na disciplina de Gestão de Negócios do curso Técnico Industrial com Habilitação em Mecânica, são pontos relevantes na realização deste estudo.

6.2 - Sugestões

Na elaboração deste trabalho alguns aspectos, apesar de relevantes, foram delimitados. Merecendo, portanto, uma investigação posterior. Desta forma, esses aspectos são apresentados a seguir como sugestões para futuros estudos.

1. Um estudo para a ampliação da completude e da profundidade dos conteúdos envolvidos em cada uma das atividades sugeridas neste estudo, independente do nível de escolaridade e da especificidade do curso.
2. Um estudo para o refinamento da metodologia desenvolvida, considerando não só os estágios de crescimento do Ciclo de Vida das Organizações, mas também o dia-a-dia real das empresas.
3. A aplicação da metodologia desenvolvida em cursos técnicos da área industrial com habilitação em mecânica ou de outras áreas, com as devidas modificações, de forma a verificar a sua eficácia.

Por fim, todos os temas abordados neste trabalho, pela sua importância, estão credenciados para serem pesquisados sob outros ângulos e sujeitos a modificações e aprofundamentos. Dentre esses temas, destacam-se:

1. A elaboração de uma pesquisa que identifique e descreva as competências profissionais necessárias para se empreender em uma determinada área profissional.
2. Ampliação da pesquisa apresentada para a capacitação de professores empreendedores e disseminadores da cultura empreendedora nas escolas de formação de formação profissional.
3. Um estudo para a introdução do ensino de intraempreendedorismo em cursos técnicos de nível médio.
4. Um estudo visando a introdução de incubadoras escolares nas escolas de educação profissional de nível técnico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ABREU, Pedro Felipe de; ABREU, Aline França de. **Uma Abordagem Orientada à Negócios**. Apostila. Florianópolis. 2000.
- AZEVEDO, J. H. **Como iniciar uma empresa de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- BRASIL. RESOLUÇÃO CEB Nº 4, 8 DE DEZEMBRO DE 1999. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico.
- BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais**: introdução aos parâmetros curriculares nacionais / Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: MEC/SEE, 1997.
- BOMFIN, David. **Pedagogia no Treinamento**: correntes pedagógicas no treinamento empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- COHEN, Susan G. **A Nova Organização por Equipes e o Trabalho de Equipe**. In: GALBRAITH, J. R. ; LAWLER III, E. E. & ASSOCIADOS. Organizando para competir no futuro. São Paulo: Makron Books, 1995.
- COSTA, Geraldo Vieira. **Estrutura Organizacional Centrada em Equipes**. Revista Brasileira de Administração, v.10, n.31, p. 23-28, Dez/2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- _____. **Introdução à Teoria da Administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2001.
- DRUKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**: referenciais curriculares nacionais da educação profissional de nível técnico / Ministério da Educação. Brasília: MEC, 2000. Área profissional: Introdução.
- _____. : referenciais curriculares nacionais da educação profissional de nível técnico / Ministério da Educação. Brasília: MEC, 2000. Área profissional: Indústria.

- FAZENDA, Ivani C. A. **Integração e interdisciplinaridade no ensino**. São Paulo: Edições Loyola, 1979.
- FILLION, Louis Jacques. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v.34, n.2, p. 05-28, Abr/Jun. 1999.
- GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor revisitado**: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1996.
- Gil, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, Mar/Abr. 1995.
- JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago editora ltda, 1976.
- KRASELIS, Sergio. **Fampesc pede menos desculpas e mais ação**. *Gazeta Mercantil*, Santa Catarina, 29 de dez. 2000.
- LEZANA, Á.G.R. ; TONELLI, A. **Novos empreendedores nas escolas técnicas**. Módulo 1 – o empreendedor. São Paulo: Instituto Uniemp, 1996.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública**: a pedagogia crítico-social dos conteúdos. 11. ed. São Paulo: Loyola, 1993.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORETTO, Vasco Pedro. **Prova - um momento privilegiado de estudo - não um acerto de contas**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- PHILIPPE, Perrenoud. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring – Porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.
- QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- RÉGNIER, Karla V. D. **Alguns elementos sobre a racionalidade dos modelos Taylorista, Fordista e Toyotista**. *Boletim Técnico do Senac*, v.23, n.2: Rio de Janeiro, maio/ago, 1997. p. 35 – 41
- RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**: O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ROGERS, Carl. R. **Liberdade para aprender**. 4. ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.

- ROBBINS, S.; COUTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- SAY, Jean-Baptiste. **Tratado de economia política**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- SILVA, João Martins da. **5S: o ambiente da qualidade**. São Paulo: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SIMERAY, J. P. **A estrutura da empresa**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico S. A., 1970.
- SOMOGGI, Laura. **Quebre as regras**. Revista Você S.A. São Paulo, v 3. , n. 20, p. 62 – 69, fev. 2000.
- TONELLI, Alessandra. **Elaboração de uma Metodologia de Capacitação Aplicada ao Estudo das características Comportamentais dos Empreendedores**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- TRIVIÑOS, A. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais** – a pesquisa qualitativa em ação. São Paulo: Atlas, 1987.
- UNIÃO, empresa Junior. **Empreendedorismo**. Internet: <http://www.unilestemg.br/ejunior/empreendedorismo.html>. Acesso em 15/11/ 2000.
- VAILL, Peter B. **Aprendendo sempre: estratégia para sobreviver num mundo em permanente mutação**. São Paulo: Futura, 1997.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Flávio de. **Meu professor é do século passado**. <http://www.empreendedorismo.com.br/ibedigital/meuprofessor.html>. Disponível em 11/10/2000.
- ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresa válidas. São Paulo: Atlas, 1998.
- BARRETO, Luiz Pondé. **Educação para o Empreendedorismo**. Núcleo para Estudos do Empreendedorismo, Universidade Católica de Salvador – Salvador, 1998.
- BIRLEY, Sue; MUZYKA, D. F. **Dominando os Desafios de Empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRINGHENTI, Cassiano et al. **O professor empreendedor**. In: 3º Encontro Nacional de Empreendedorismo. Florianópolis, 2001. Disponível em CD.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- _____. **A corrida para o emprego**: um guia para identificar, competir e conquistar um excelente emprego. São Paulo: Makron Books, 1997.
- _____. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- DELORS, Jaques. **Educação**: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação. 4. ed. São Paulo/Brasília: Cortez/UNESCO/MEC, 1998.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimentos em riquezas. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- _____. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- _____. **Conceitos e Competências para Empreender**. <http://www.projeto.org.br/vteam//teles/tele03/sinopse01.html>. Disponível em 11/10/2000
- DRUKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- FARREL, Larry C. **Entrepreneurship**: Fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993.

FILLION, Louis Jacques. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios.** *RAE - Revista de Administração de empresas / EAESP / FGV*, São Paulo, v.39, n.4, p. 06-20, Out./Dez. 1999.

_____. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial:** Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *RAE - Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v.31, n.3, p. 63-71, Jul./Set. 1991.

FRIEDLAENDER, Gilda M. S.; LAPOLLI, Edis M. **Preparando-se para um ensino empreendedor.** In: 3º Encontro Nacional de Empreendedorismo. Florianópolis, 2001. Disponível em CD.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia:** revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.

HALLORAN, James W. **Por que os empreendedores falham.** São Paulo: Makron Books, 1994.

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Empreendedorismo:** ciência, técnica e arte. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000.

KOPITTKKE, Bruno Hartmut. **Gi – Micro.** Apostila. Florianópolis: 2000.

KUENZER, Acácia Z. **A Pedagogia da Fábrica.** São Paulo: Cortez, 1985.

LEZANA, A. G. R. **Empreendedorismo.** Apostila. Florianópolis: 2000.

LEZANA, A.G. R. **Desarrollo Regional a través Del estímulo a las empresas de pequeña dimensión.** Una puesta en práctica de programas de promoción. Tese de doutorado. Universidade Politécnica de Madrid, 1995.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas.** São Paulo : Makron Books, 1997.

LONGEN, Márcia T. **Um Modelo Comportamental para o Estudo do Perfil do empreendedor.** Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MASLOW, Abraham H. **Introdução à Psicologia do Ser.** Rio de Janeiro : Eldorado, 1968.

_____. **Motivation and Personality.** Princeton: Princeton Imprensa universitária, 1987.

_____. **Maslow no gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- MORRIS, M. J. **Iniciando uma pequena empresa com sucesso**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- MAYER, R.; DAVID, D. E. H.; GAUTHIER, F. A. O. **Disciplina de empreendedorismo para o ensino médio**. In: 3º Encontro Nacional de Empreendedorismo. Florianópolis, 2001. Disponível em CD.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PHILIPPE, Perrenoud. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SACRISTÁN, J. Gimeno. **O currículo: uma reflexão sobre a prática**. 3. ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998.
- SENGE, Peter. **A dança das mudanças: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SILVA, Edna da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- TIMMONS, Jeffrey A.; SMOLEN, Leonard E.; DINGEE Jr, A. L. M. **New venture criation: a guide to Small business development**. Illionois: Richard D. Irwin, 1997.
- URIARTE, Luiz R. **Identificação do Perfil Intraempreendedor**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

ANEXOS

1 - SONDAGEM INICIAL

1.1 - Nos últimos tempos, tem-se ouvido falar, muito, sobre o tema empreendedorismo. Na verdade, isso não é um modismo e sim uma necessidade para se superar os desafios do mundo atual.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

1.2 - Em contextos sócio-econômicos cambiantes e instáveis, como se vive atualmente, os trabalhadores, em especial os técnicos de nível médio, devem possuir múltiplas competências para se manter em atividade produtiva e geradora de renda. Com esse entendimento, chega-se a conclusão de que o empreendedorismo é uma base tecnológica que deve fazer parte do desenvolvimento curricular dos cursos técnicos de nível médio.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

1.3 - O CEDUP incluiu no desenvolvimento curricular do curso técnico em mecânica a disciplina Gestão de Negócios, na qual será trabalhada a base tecnológica empreendedorismo. Essa decisão foi correta.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

1.4 - O professor da disciplina de Gestão de Negócios deve desenvolver e aplicar metodologias de ensino que favoreçam a construção de competências empreendedoras por quem aprende e que sejam norteadas pelos princípios específicos da educação profissional de nível técnico.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

1.5 - Comentários e sugestões.

2 - AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA E PROPOSTA DE APLICAÇÃO

2.1 - A metodologia apresentada contribuirá para o desenvolvimento de competências para a laborabilidade no item “formação de técnicos para o mercado de trabalho”.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

2.2 - A metodologia apresentada contribuirá para o desenvolvimento de competências para a laborabilidade no item “formação de técnicos empreendedores”.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

2.3 - A metodologia apresentada promoverá um ensino de empreendedorismo contextualizado com as áreas técnica e administrativa.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

2.4 - A metodologia apresentada promoverá um ensino de empreendedorismo de forma interdisciplinar com as áreas técnica e administrativa.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

2.5 - A metodologia apresentada é flexível, isto é, ela permite a atualização e incorporação de inovações, correções de rumos, adaptação a mudanças, em busca da contemporaneidade e da contextualização do ensino.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

2.6 - O objetivo geral da escola é de sistematizar o ensino possibilitando ações criativas e dinâmicas que insiram os indivíduos dentro de uma concepção global, fazendo-os atuar como agentes transformadores de suas ações no campo de trabalho organizado, caracterizando-se através de propostas, ações conjuntas entre família, escola e organização de trabalho. A metodologia apresentada contribuirá para a formação do objetivo da escola.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

2.7 - A proposta de aplicação da metodologia desenvolvida é na disciplina de Gestão de Negócios do curso Técnico Industrial com Habilitação em Mecânica. O objetivo dessa disciplina é de proporcionar meios que levem os alunos a se apropriarem de competências empreendedoras e intraempreendedoras. A metodologia apresentada contribuirá para a formação desse objetivo.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

2.8 - Comentários e Sugestões.

3 – AVALIAÇÃO DO CRONOGRAMA PARA APLICAÇÃO DAS ATIVIDADES

3.1 - Para alcançar a eficácia na aplicação da metodologia foi elaborado um cronograma para aplicação das atividades. As atividades, em cada etapa da metodologia, foram adequadamente distribuídas de forma que os alunos terão tempo suficiente para realizá-las.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

3.2 - O cronograma elaborado é compatível com a carga horária da disciplina Gestão de Negócios.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

3.3 - Comentários e sugestões.

4 – AVALIAÇÃO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO DOS PROFESSORES

4.1 - Para alcançar a eficácia da aplicação da metodologia é necessária a capacitação dos professores das disciplinas de Gestão de Negócios e afins. Como instrumento de capacitação propõe-se a realização de um seminário no início do semestre. O seminário será a forma mais indicada para essa finalidade.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

4.2 - A metodologia proposta para a realização do seminário de capacitação dos professores é adequada.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

4.3 - Para alcançar a eficácia da aplicação da metodologia é necessário o comprometimento dos professores envolvidos com a proposta. Esse comprometimento será alcançado.

Concordo plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente

4.4 - Comentários e sugestões.